

**HOCHSCHULE
MITTWEIDA**
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



**Einbindung von Global Delivery im Projekt Management
Methoden für effektiven Knowledge-Transfer und effiziente Integration von
indischen Mitarbeitern**

Matthias Wagner

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)
Fachbereich Medien

Erstprüfer: Prof. Dr. Altendorfer
Zweitprüfer: Dipl. WI. Denis Cobanoglu

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis.....	5
1 Einführung	6
2 Global Delivery	8
2.1 Der Global Delivery-Ansatz	9
2.2 Definition Global Delivery.....	10
2.3 Unterscheidung der verschiedenen Modelle	12
2.3.1 Outsourcing (Auslagerung).....	12
2.3.2 Onshoring (Inlandsverlagerung).....	13
2.3.3 Nearshoring (Nahverlagerung).....	14
2.3.4 Offshoring (Auslandsverlagerung).....	15
2.4 Historische Entwicklung des Global Delivery Ansatzes	16
2.5 Einflussfaktoren auf die Entwicklung von Global Delivery.....	20
2.6 Angebot und Nachfrage von Global Delivery	22
2.6.1 Angebot von Global Delivery.....	22
2.6.2 Nachfrage von Global Delivery.....	26
2.7 Strategische Vorteile von Global Delivery.....	28
2.7.1 Kostenersparnisse	28
2.7.2 „Follow the sun“ (24x7).....	30
2.7.3 Diversifizierung des Landes-Portfolios.....	32
2.7.4 Qualitätsmanagement	33
2.7.5 Qualifikation der Mitarbeiter und globaler Wissensaustausch.....	33
2.8 Risiken und Herausforderungen.....	36
2.8.1 Technische Herausforderungen	36
2.8.2 Länderrisiko.....	37
2.8.3 Umgang mit Intellectual Property.....	38
2.8.4 Sicherheit der IT Systeme, Vertraulichkeit und Datenschutz.....	39
2.8.5 Gesamtkosten von Offshoring (TCO).....	39
2.8.6 Kulturelle Unterschiede.....	41
2.8.7 Unterschiedliche Zeitzonen und weltweite Verteilung der Mitarbeiter.....	44

2.8.8	Negative Wahrnehmungen von Global Delivery	45
2.8.9	Interne Widerstände gegen Veränderungen.....	46
3	Cultural Awareness	47
3.1	Geert Hofstede – „National influences“	47
3.2	Vergleich Indien und Deutschland.....	49
3.2.1	Power Distance Index (PDI).....	49
3.2.2	Individualism vs. Collectivism (IDV)	51
3.2.3	Masculinity vs. Femininity(MAS).....	53
3.2.4	Uncertainty Avoidance Index (UAI)	55
3.2.5	Long-Term Orientation - LTO	56
4	Indien	58
4.1	Warum ist gerade Indien so geeignet für Global Delivery	58
4.2	Situationsanalysen	61
4.2.1	Kommunikation.....	61
4.2.2	Verhalten und Gesten.....	63
4.2.3	Doing Business	64
4.2.4	Hierarchien.....	65
4.2.5	Was wird von einem Manager erwartet?.....	65
4.2.6	Erscheinungsbild.....	67
4.2.7	Geschäftssessen.....	67
4.2.8	private Einladungen.....	68
4.3	Zehn Tipps und Tricks für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit indischen Mitarbeitern.	69
5	Eigenes Projekt (Unterstützung eines PMOs)	70
5.1	damalige Projektsituation.....	70
5.2	Wie entwickelt man einen neuen KT-Prozess?	72
5.2.1	Analyse.....	72
5.2.2	Auswertung	73
5.2.3	Ideensammlung	78
5.3	Der neue KT-Prozess	79
6	Fazit/ Ergebnisse	83
7	Literaturverzeichnis.....	85
	Erklärung zur selbstständigen Anfertigung.....	90

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiele für Service Offshoring	16
Abbildung 2: Künftige Strukturen der globalen Software-Aktivitäten: Netzwerke und Supply Chain	19
Abbildung 3: Global Services Location Index (GSLI) 2009 von A.T. Kearney	23
Abbildung 4: China, Indien und Malaysia sind die Ausreißer in finanzielle Attraktivität, soziale Kompetenz und Verfügbarkeit, und geschäftlichen Umfeld.....	25
Abbildung 5: Remote Services Standorte, Länder und Regionen (2006) ..	27
Abbildung 6: Mehr als nur Kosteneinsparungen	30
Abbildung 7: 24 Stunden Globale Wissensfabrik	31
Abbildung 8: Unternehmen wollen qualifizierte Arbeitskräfte.	35
Abbildung 9: Nationale Kulturen und Unternehmenskulturen kollidieren beim Offshoring	43
Abbildung 10: Power Distance Index - Vergleich Indien und Deutschland	49
Abbildung 11: Individualism vs. Collectivism - Vergleich Indien und Deutschland.....	51
Abbildung 12: Masculinity vs. Femininity - Vergleich Indien und Deutschland.....	53
Abbildung 13: Uncertainty Avoidance Index - Vergleich Indien und Deutschland.....	55
Abbildung 14: Long-Term Orientation - Vergleich Indien und Deutschland	56
Abbildung 15: Schwierigkeiten beim Offshoring nach Indien.	59
Abbildung 16: Produktion/Fertigung zu führenden Offshoring/Outsourcing-Aktivitäten nach Indien.	60
Abbildung 17: Teamauslastung Indien	76
Abbildung 18: Qualität Team Indien	77
Abbildung 19: Utilization-Tracking-Ablauf.....	82
Abbildung 20: Teamauslastung Indien nach Implementierung des neuen Prozesses	83
Abbildung 21: Qualität Team Indien nach Implementierung des neuen Prozesses	84

Abkürzungsverzeichnis

BIP: Bruttoinlandsprodukt

BPO: Business Process Outsourcing

CMM: Capability Maturity Model

GD: Global Delivery

GDM: Global Delivery Model

GM: General Motors

GSLI: Global Services Location Index (A.T. Kearney Index)

IP: Internet Protocol

IT: Information Technology

KT: Knowledge Transfer

MA: Mitarbeiter

TCO: Total Cost of Offshoring (Gesamtkosten von Offshoring)

1 Einführung

Seit den ersten Entdeckungsfahrten der europäischen Staaten im ausgehenden Mittelalter nimmt die Vernetzung aller Gegenden und Länder auf der Welt in einer exponentiell ansteigenden Kurve immer stärker zu. Diese Globalisierung erreicht uns mittlerweile in allen kulturellen und sozialen Bereichen. Für uns ist es nicht außergewöhnlich, in unserem Alltag Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zu begegnen. Dies kann indirekt durch Nachrichten, Filme oder importierte Produkte oder auch direkt durch den persönlichen Austausch im face-to-face-Gespräch, über Telefon oder besonders über das Internet geschehen, das uns mit seinen sozialen Plattformen, Netzwerken, Instant Messengers, Blogs und Chats eine neue Welt eröffnet und so Kommunikation einfacher denn je gestaltet. Doch sind gewisse Hindernisse eines so umfassenden, interkulturellen Austauschs geradezu systemimmanent. Dazu gehören neben der gegebenenfalls notwendigen Überwindung der verschiedenen Zeitzonen, besonders Sprachprobleme und die Unkenntnis der fremden Kultur. Wahrscheinlich hat jeder schon einmal daraus resultierende Missverständnisse erlebt. Diese Schwierigkeiten treten nicht nur auf privater Ebene auf, sondern sind auch besonders in der Geschäftswelt von immenser Bedeutung. Lou Gerstner formulierte dies in seinem Buch "Who says elephants can't dance" treffend: "Culture isn't part of the game. It is the game."¹ Mit dieser Erkenntnis und einer auf eine funktionierende Einbindung internationaler Partner ausgerichteten Umstrukturierung sowie Markneupositionierung, rettete er IBM Anfang der 90iger Jahre vor dem Bankrott. Gelingt dies nicht, können schwerwiegenden Probleme auftreten. Beispiele für Fehlgriffe von großen Unternehmen bei der weltweiten Vermarktung ihrer Produkte gibt es genug. Dies spürte auch der große Automobilkonzern General Motors am eigenen Leibe, als er seinen Chevy Nova in Südamerika vorstellte. Die Erfinder des Namens waren sich nämlich nicht bewusst, dass im

¹ Gerstner, Lou; Who Says Elephants Can't Dance?: How I Turned around IBM, USA; Harper Collins 2003

Spanischen „no va“, „wird nicht fahren“ bedeutet.² Trotz aller Probleme und Missverständnisse erfordert die heutige globalisierte Wirtschaftswelt einen globalen Handel, um eine Wettbewerbsfähigkeit zu garantieren. Insbesondere große Unternehmen setzen hierbei auf Global Delivery, was durch seine kostensparende Einbindung internationaler Mitarbeiter große Chancen, aber gerade durch die Notwendigkeit einer effektiven Vernetzung von einzelnen Delivery-Centern auch Risiken bietet. Ein bedeutendes Global-Delivery Land stellt dabei Indien dar, was im Folgenden genauer begründet werden soll.

Auf den folgenden Seiten möchte ich einen Überblick über das Thema Global Delivery im Allgemeinen geben und im zweiten Teil meiner Thesis auf die Wichtigkeit des kulturellen Aspekts, besonders auf den Umgang mit indischen Mitarbeitern, hinweisen.

Der letzte Teil umfasst den praktischen Part, der sich damit befasst, wie man einen neuen Knowledge-Transfer-Prozess entwickelt, um effektiv und effizient indische Mitarbeiter mittels Global Delivery in einem PMO (Project-Management-Office) einzusetzen.

² Ricks, David A. Blunders in International Business, Cambridge, USA; Blackwell 1993, S. 35.

2 Global Delivery

In den vergangenen Jahren wurde der globale Wettbewerb in der IT-Dienstleistungsbranche immer komplexer. Diese Entwicklung erfordert, dass Unternehmen bestimmte Maßnahmen ergreifen, um ihre Marktposition zu festigen, weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben und effizienter arbeiten zu können. Das Phänomen der Globalisierung wirkt sich immer stärker auf die wirtschaftlichen, soziokulturellen und technologischen Aspekte der Märkte aus.

Dieser dynamische Prozess hat eine Zusammenführung der verschiedenen globalen Märkte verursacht, so dass bestimmte Hindernisse beseitigt wurden, und somit der Handel von Waren, Dienstleistungen und der Transit von Menschen zwischen den verschiedenen Ländern erleichtert wurde.³ Ein Phänomen und eine Folge der Globalisierung besteht in dem Ansatz des Global Delivery Models, welcher auch als Global Sourcing bekannt ist. Aufgrund der immer höheren und anspruchsvolleren Erwartungen der Kunden, sind die Unternehmen gezwungen, Alternativen zu suchen, um im Markt zu überleben. Diese Alternative ist für viele Global Delivery. In dieser Arbeit wird der Global Delivery-Ansatz betrachtet. Bei diesem gibt es, obwohl er viele Vorteile bietet, auch unterschiedliche Risiken, die aber kontrolliert und reduziert werden können, um somit eine erfolgreiche Umsetzung dieses Modells zu schaffen. Der erste Teil meiner Arbeit beschreibt die Theorie dieses Konzeptes und fasst den Ansatz des Global Delivery, die unterschiedlichen Komponenten, die historische Entwicklung, Einflussfaktoren, die unterschiedlichen Serviceanbieter, die Vorteile, die Risiken und das Risiko-Management zusammen.

³ Vgl. International Monetary Fund (2000): Globalisierung: Bedrohung oder Chance? Verfügbar unter: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/deu/041200g.htm#II> (Abruf vom 18.05.2010)

2.1 Der Global Delivery-Ansatz

Das Global Delivery Model wird bereits von mehreren Unternehmen eingesetzt. Einige Beispiele von Unternehmen, die dieses Modell frühzeitig verwendet haben, sind unter anderem Microsoft, Dell, IBM, GE, Texas Instruments, AT&T, American Express, J.P Morgan und Citibank. Wichtig ist, dass diese Unternehmen von ihren jahrelangen guten und schlechten Erfahrungen gelernt haben. Als Grundvoraussetzungen sollten Unternehmen Methoden/Werkzeuge und klare Prozesse auf geeignete Weise einsetzen, eine starke Kommunikations-Infrastruktur aufbauen und lernen die auftretenden Risiken zu vermindern und zu verwalten, um ein erfolgreiches Modell zu schaffen.⁴

Wir erleben momentan eine deutliche Verschiebung von den nationalen auf die globalen IT-Dienstleistungen. In der heutigen Zeit müssen Unternehmen Strategien nutzen, die es ermöglichen, die Kosten zu senken und gleichzeitig effizienter zu arbeiten, um zu überleben und wettbewerbsfähig am Markt zu bleiben. Es gibt mehrere Global Delivery Modelle, die solche Möglichkeiten anbieten wie z.B. Offshoring, Nearshoring, Onshoring und Outsourcing. Obwohl diese Modelle viele Vorteile bieten, können sie auch Negatives bewirken, wenn sie nicht richtig verwendet werden, weswegen auftretende Risiken immer verwaltet und reduziert werden müssen.⁵

Ein gutes Beispiel von einem etablierten multinationalen Global Sourcing bzw. GD Unternehmen ist IBM. Es zählt zu den Pionieren des Global Delivery Models und ist ein hervorragendes Beispiel für eine Firma, die sich erfolgreich an das globale Wirtschaftssystem angepasst hat. Nach jahrelanger Erfahrung wurde es darin Experte, die richtigen Fähigkeiten am richtigen Ort zum richtigen Preis einzusetzen. IBM hat ein starkes

⁴ Vgl. Morstead, Stuart und Blount, Gred (2004): Offshore Ready: Strategies to Plan and Profit From Offshore IT-enabled Services, American Productivity & Quality Center, USA. Verfügbar unter: Books 24x7

⁵ Vgl. Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien, S. 4-5.

Netzwerk von Global Delivery Zentren aufgebaut: Offshore, Nearshore und Local shore (oder auch als Onshore bekannt).⁶

2.2 Definition Global Delivery

Das Global Delivery Modell auch als Global Sourcing bekannt, ist eine Kombination von verschiedenen Modellen wie z.B. Onshoring, Nearshoring, Offshoring und Outsourcing. „Unter einem Global Delivery Modell versteht man einen Rahmen aus standardisierten Prozeduren, Prinzipien, Richtlinien und Mechanismen für die Aufgabenverteilung, Problemlösung, Kommunikation und Kollaboration zwischen weltweit verteilten Partnern (z.B. Entwicklerteams, Projektmanager, Unterauftragsnehmer, Kunden) mit dem Ziel, IT- Produkte und -Dienstleistungen nahtlos zu erstellen und an Kunden auszuliefern. GDMs werden auch als nächste Generation der Offshoring Modelle betrachtet. Sie gehen über das traditionelle Offshoring hinaus, indem sie beliebige weltweite Arbeitsverteilung unterstützen. Jedoch im Vergleich zu den einfachen Onsite/Offshore Modellen sind die Delivery Einheiten im GDM nicht in einem Offshore Zielland konzentriert, sondern an mehreren Standorten weltweit verteilt.“⁷

„Der Begriff Global Delivery Model (GDM) bezeichnet ein Organisations- und Vorgehensmodell, das die globale Erstellung von IT-Produkten und -Dienstleistungen unter Zusammenarbeit weltweit verteilter interner und externer Partner ermöglicht.“⁸Ein Beispiel für das Global Delivery Model ist ein Kundenprojekt von CapGemini bei dem das Ziel die Übernahme und Durchführung von Betrieb und Support der IT Service- und Entwicklungsbereiche einer Telekommunikationsfirma ist. Um mehr

⁶ Vgl. Parvathanathan, Kamala u.a. (2007): Global Development and Delivery in Practice, Experiences of the IBM Rational India Lab, ibm.com/redbooks, India, S, 3-6.

⁷ Kurbel, Karl (2009): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Global Delivery Model. Verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Offshoring/Global-Delivery-Model> (Abruf vom 02.06.2010)

⁸ Ibid.

Verfügbarkeit und einen höheren Service für den Kunden anzubieten, benutzt CapGemini ein Global Delivery Model bei dem die Arbeit über mehrere Standorte aufgeteilt wird. Das Team wurde aus Mitarbeitern aus Indien (Offshore), England (Onshore) und Irland (Nearshore) zusammengestellt. Alle Mitarbeiter arbeiten in dem Projekt zusammen, obwohl sie auf verschiedenen Kontinenten und in unterschiedliche Zeitzonen leben. Beim Global Delivery arbeiten Unternehmen in weltweit verteilten Teams.

Ein zweites Beispiel von Global Delivery ist die Zusammenarbeit zwischen Delta Airlines und Accenture. Seit Delta die Zusammenarbeit mit Accenture begann, hat es von einer Kombination von Offshore und Nearshore Ressourcen profitiert, als Teil der allgemeinen Bemühungen ihrer europäischen Finanz- und Rechnungswesen, Operationen zu modernisieren und konsolidieren. Als Bestandteil einer größeren Transformationsinitiative, verlegte das Unternehmen sein kundenausgerichtetes Finanz- und Rechnungswesen nach Prag (Tschechische Republik), während einige der zugrunde liegenden Technologie-Prozesse (wie Kreditorenzahlung) von Bangalore (Indien) aus betrieben wurden. Das Service Center in Prag hat gut ausgebildete, hoch qualifizierte und mehrsprachige Arbeitskräfte. Die Sprachkenntnisse waren besonders wichtig für Delta, deren Outsourcing Anbieter sollten in der Lage sein, in jeder der 12 Sprachen (die in den Airline Büros in 25 Ländern gesprochen werden) zu kommunizieren. Diese Aufteilung hat Delta geholfen, Kosten zu senken bei gleichzeitiger Verbesserung der Qualität.⁹

⁹ Vgl. Rueda, Basilio und Haviland, Keith (2007): Accenture: A bold new look for global sourcing. Verfügbar unter: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/302E936B-CE93-4BB4-BE92-A7325FF61CA8/0/OutlookPDF_GlobalDelivery_02.pdf (Abruf vom 22.07.2010), S. 3,5.

2.3 Unterscheidung der verschiedenen Modelle

Der Begriff des Global Delivery wird meistens von IT Unternehmen benutzt. Wie bereits erläutert, beinhaltet er die Kombination aus verschiedenen Modellen, die in diesem Kapitel mit Beispielen erklärt werden. In der Literatur findet man häufiger Information über die einzelnen Modelle als über den Begriff „Global Delivery“ selbst. Wichtigstes Kennzeichen dieses GD Modells ist der internationale bzw. globale Faktor (von Nearshoring bis Offshoring), der dem Modell einen gewissen Schwierigkeitsgrad gibt, aber der andererseits auch viele Vorteile enthält (wird in Kapitel 3 und 4 erläutert). Unter den folgenden Punkten wird jedes dieser Modelle erklärt.

2.3.1 Outsourcing (Auslagerung)

Outsourcing ist die Übertragung der Verantwortung für alle IT-Services, einschließlich Planung, Verwaltung und Betrieb, an einen externen Dienstleister (innerhalb von einem Land) um die Kosten zu reduzieren.¹⁰ Outsourcing ist eine wirksame kostensparende Strategie, wenn sie vernünftig verwendet wird. Manchmal ist es günstiger, ein Produkt von Unternehmen mit komparativen Kostenvorteilen zu erwerben als das Produkt intern zu produzieren. Ein Beispiel für ein Unternehmen, dass das Outsourcing Modell benutzt, ist Dell, das seine Computer- Komponenten von anderen Herstellern kauft, um Produktionskosten zu sparen. Ein weiteres Beispiel sind Unternehmen, die ihre Buchhaltungs-Aufgaben zu unabhängigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften auslagern, da dies günstiger sein kann als eine eigene Inhouse Buchhaltung zu unterhalten.¹¹

Die Idee des Outsourcing besteht darin, dass andere Unternehmen und Anbieter sich um bestimmte Tätigkeiten kümmern, in denen sie Experten

¹⁰ Vgl. Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien, S. xiii.

¹¹ Vgl. Investopedia. Outsourcing. Verfügbar unter: <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp> (Abruf vom 16.06.2010)

und Spezialisten sind. Viele, wenn nicht sogar alle Unternehmen brauchen ein gewisses Maß an IT-Betrieb. Da dies nicht die Haupttätigkeit oder -stärke vieler Firmen ist, entscheiden sie sich dafür, diese Tätigkeiten aus der Wertschöpfungskette zu anderen Unternehmen oder Anbietern auszulagern, die auf IT-Dienstleistungen und Software-Entwicklung spezialisiert sind, wie zum Beispiel IBM, Microsoft, SAP, Oracle usw. Beispielsweise möchte die Deutsche Bank ein spezielles Online Portal als zusätzlichen Service für ihre Kunden entwickeln. Da ihr Kerngeschäft Finanzdienstleistungen sind, beschließt sie, alle IT Aktivitäten und Software Entwicklungen zu SAP auszulagern.

2.3.2 Onshoring (Inlandsverlagerung)

“Das Onshoring kann in der deutschen Sprache mit der Bezeichnung Inlandsverlagerung gleichgesetzt werden. Hierbei konzentriert sich ein Unternehmen auf das eigene Herkunftsland, nimmt aber trotzdem eine Auslagerung vor. Beim Onshoring werden einzelne Prozesse und Funktionen in einem Unternehmen ausschließlich innerhalb des eigenen Heimatlandes ausgelagert. Hat ein Unternehmen zum Beispiel seinen eigentlichen Standort in Thüringen und möchte Produktionsabläufe in einen anderen Betrieb nach Bayern verlagern, ist von Onshoring die Rede. Überwiegend befinden sich die Standorte der Verlagerungen in der Nähe der Hauptniederlassung, sodass diese für den Kern des Unternehmens leicht greifbar sind. Durch die Nähe zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber versuchen die Betriebe, optimale Abläufe und ein einwandfreies Zeitmanagement zu realisieren.”¹²

¹² Offshorebase.de (O.J): Die Eigenschaften des Onshorings. Verfügbar unter: <http://www.offshorebase.de/onshoring.html> (Abruf vom 27.07.2010)

2.3.3 Nearshoring (Nahverlagerung)

“Nearshoring ist eine besondere Form des Offshorings, also der Verlagerung von betrieblichen Tätigkeiten in das Ausland. Kennzeichnend für das Nearshoring ist die räumliche Nähe von Anbietern und Kunden. Für deutsche Unternehmen sind osteuropäische Länder bevorzugte Nearshore Standorte, während aus US-amerikanischer Sicht Kanada oder auch Mexiko häufig genutzte Nearshore-Standorte sind.”¹³Die Nearshore Option kann Vorteile bieten, wenn eine Organisation einen Ansatz braucht, bei dem Echtzeit-Interaktion innerhalb der gleichen Zeitzone wichtig ist.¹⁴

Beispielsweise benutzen viele amerikanische Unternehmen das Nearshoring Modell, um ihre Produktionsanlagen in Länder wie Mexiko oder Zentralamerika zu verlagern, weil sowohl die Produktionskosten als auch die Arbeitskraft dort günstiger sind. Zudem ist die Entfernung angemessen und die jeweilige Kultur nicht zu unterschiedlich. Eine Auslagerung in andere Länder, in denen die Produktionskosten noch niedriger sind, wie z.B. in asiatische Länder, ist eine weitere Alternative, die aber auch ihre eigenen Risiken und Nachteilen mitbringt (ist auch eher dem Offshoring zuzuordnen).

¹³ Buxmann, Peter (2009): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Nearshoring. Verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Nearshoring/index.html/?searchterm=nearshoring> (Abruf vom 02.06.2010)

¹⁴ Vgl. Rueda, Basilio und Haviland, Keith (2007): Accenture: A bold new look for global sourcing. Verfügbar unter: http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/302E936B-CE93-4BB4-BE92-A7325FF61CA8/0/OutlookPDF_GlobalDelivery_02.pdf (Abruf vom 22.07.2010), S. 5.

2.3.4 Offshoring (Auslandsverlagerung)

Der Begriff Offshoring ist in der Literatur auch als Outsourcing bekannt. Offshoring ist „die Verlagerung von betrieblichen Aufgaben oder Teilaufgaben aus am heimischen Standort ausgeführten Funktionen oder Prozessen in andere, überwiegend weit entfernte Länder. Der Begriff wurde etwa um die Jahrtausendwende populär und wird hauptsächlich auf IT-gestützte Aufgaben bezogen.“¹⁵

Offshoring ist der Transfer bzw. die Verlagerung von einer Business-Funktion bzw. einem Business-Prozess aus einem Land in ein anderes. Für ein Unternehmen, kann dies bedeuten, die Produktherstellung, Servicezentren oder den Betrieb in ein anderes Land zu verlagern.

Offshoring wird oft verwendet, um die Kosten der Unternehmen zu verringern, indem sie Teile ihrer Tätigkeiten, in Länder mit günstigeren wirtschaftlichen Bedingungen transferieren.¹⁶ Laut der Unternehmensberatung Roland Berger gibt es drei unterschiedliche Arten von Dienstleistungen, die meistens ins Ausland verlagert werden können: Front-Office- Dienstleistungen, Back-Office-Dienstleistungen und branchenspezifischen Dienstleistungen. In Abbildung 1 ist ersichtlich, welche Art von Dienstleistungen jede Kategorie enthält. Front-Office-Services beinhalten meistens Kundenkontakt. Back-Office-Dienstleistungen umfassen das gesamte Spektrum der unterstützenden Funktionen, und in der Regel besteht kein Kundenkontakt. Darüber hinaus können Unternehmen auch eine ganze Reihe von branchenspezifischen Dienstleistungen ins Ausland verlagern.¹⁷

¹⁵ Kurbel, Karl (2009): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Offshoring. Verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Offshoring/index.html/?searchterm=offshoring> (Abruf vom 02.06.2010)

¹⁶ Vgl. InvestorWords Glossary. Offshoring. Verfügbar unter: <http://www.investorwords.com/6600/offshoring.html> (Abruf vom 17.06.2010)

¹⁷ Vgl. UNCTAD und Roland Berger Strategy Consultants (2005): The trend toward service offshoring, developments, risks and success factors. Verfügbar unter: http://www.rolandberger.com/media/pdf/rb_press/RB_UNCTAD_The_trend_toward_service_offshoring_20050201.pdf (Abruf vom 12.07.2010), S. 5

Abbildung 1: Beispiele für Service Offshoring ¹⁸

Front office services	Back office services	Industry-specific services
<ul style="list-style-type: none"> > Call center activities <ul style="list-style-type: none"> - Hotlines - Inquiries/complaints - Orders > Written communication <ul style="list-style-type: none"> - Consumer information - Customer feedback - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> > Financial functions <ul style="list-style-type: none"> - Invoicing - Accounting > Human resources functions <ul style="list-style-type: none"> - Payroll accounting > IT services <ul style="list-style-type: none"> - Internal IT hotlines - Exclusive IT core functions (coordination/implementation of IT projects) > Data management > Data entry 	<ul style="list-style-type: none"> > Software engineering > Medical research > Market research > Claims processing (Insurance)

2.4 Historische Entwicklung des Global Delivery Ansatzes

Global Delivery scheint möglicherweise ein neuer Trend zu sein, aber die Verlagerung von Arbeitsplätzen, um Kosten zu senken, ist nichts Neues. Viele Fabriken, zum Beispiel im Nordosten der Vereinigten Staaten, sind nach Süden und Südwesten des Landes in den 1980er Jahren umgezogen, um Geld zu sparen.¹⁹ Historisch betrachtet, „kann der Begriff GDM auf die Zeit der Entstehung des indischen Offshoring-Markts in den 80er Jahren zurückdatiert werden. Die Expansionsstrategie und konsequente Ausrichtung der indischen IT-Branche auf die Internationalisierung ihres Geschäfts lassen sich als die wichtigsten Einflussfaktoren identifizieren. Einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung von GDMs leisteten indische IT-Großunternehmen wie Tata Consultancy Services, Wipro Technologies und Infosys Technologies, die heute einer der wichtigsten Anwender der Modelle auf dem Weltmarkt sind.“²⁰

¹⁸ Ibid, S. 7.

¹⁹ Vgl. Farrell, Diana (2007): Offshoring: Understanding the Emerging Global Labor Market (McKinsey Global Institute). McGraw-Hill Professional, USA, S. 2.

²⁰ Kurbel, Karl (2009): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Global Delivery Model. Verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Offshoring/Global-Delivery-Model> (Abruf vom 02.06.2010)

Die wichtigsten Nutzer von Offshore-Software-Entwicklungen sind die Industrieländer (z.B. USA, UK und Deutschland). In diesen Ländern verwenden bereits mehrere Industrien die Expansionsmodelle Offshoring und GD. Diese industriellen Migrationen haben sich seit dem 2. Weltkrieg vor allem für folgende Branchen beschleunigt: Stahl, Schiffbau, Automobil, Fertigung/Produktion, Textilien und Unterhaltungselektronik. Bis vor kurzem waren GD und Offshoring Modelle, die nur für physische Waren verwendet haben. Heute wird dieser Ansatz auch für Dienstleistungen genutzt.²¹

Die Größe und der Umfang der Tätigkeiten beim GD haben sich seit 1995 dramatisch ausgeweitet. Indien übernahm angesichts seiner großen und wachsenden Anzahl an gut ausgebildeten und Englisch sprechenden Arbeitskräften die Führung im IT Outsourcing. Besonders nachdem es seine Wirtschaft für den Wettbewerb in den frühen 1990er Jahren geöffnet hatte. Es wird geschätzt, dass bis zum Jahr 2015 insgesamt 3,3 Millionen US-Arbeitsplätze und \$136 Milliarden an Löhnen ins Ausland (Offshore) verlagert werden. Seit die globale Telekommunikations-Infrastruktur in den späten 1990er Jahren deutlich angestiegen ist und das Internet als kostengünstiges kollaboratives Medium entstanden ist, gibt es mehr Möglichkeiten für Anbieter aus Niedriglohnländern, IT-Services weltweit kostengünstig anzubieten.²²

Die derzeitige Situation, die durch den Gegensatz von Bestrebungen, Kosten zu senken und dem gleichzeitigen Verlust von Arbeitsplätzen gekennzeichnet ist, hat einige Ähnlichkeit mit dem Dilemma mit dem die Automobilindustrie in den frühen achtziger Jahren konfrontiert war. Damals wurden einige Automobil-Komponenten in Niedriglohnländern wie Mexico hergestellt. In dieser Zeit haben Beobachter wahrgenommen, dass

²¹ Vgl. Carmel, Erran und Tjia, Paul (2005): Offshoring Information Technology, Sourcing and Outsourcing to a Global Workplace, Cambridge University Press, Großbritannien. Verfügbar unter: Books 24x7.

²² Vgl. Morstead, Stuart und Blount, Gred (2004): Offshore Ready: Strategies to Plan and Profit From Offshore IT-enabled Services, American Productivity & Quality Center, USA. Verfügbar unter: Books 24x7.

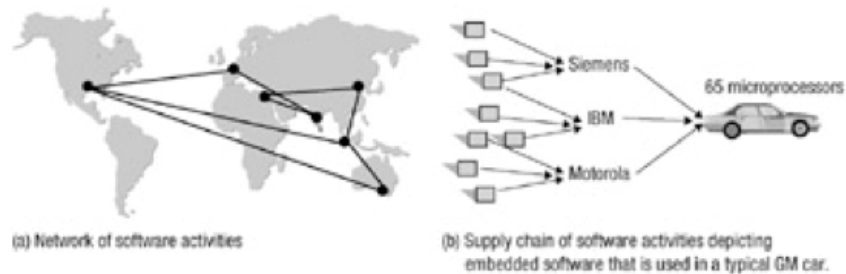
viele US-Arbeitsplätze ausgelagert wurden, mit negativen Auswirkungen auf die US-Wirtschaft. Eine detaillierte Analyse der Situation bewertete die Gefahren einer restriktiven Politik. Diese Analyse ergab, dass der zunehmende globale Wettbewerb, von den US-Automobilunternehmen verlangt, ihre Produktion zu einem gewissen Grad auszulagern oder zu riskieren, Marktanteile an andere Länder, die Autos günstiger und besser produzieren könnten, zu verlieren. Es ist heutzutage nicht mehr ungewöhnlich, ein Netzwerk von zusammenarbeitenden Teams, die weltweit verbreitet sind, einzusetzen.²³In Abbildung 2 können wir ein gutes Beispiel dafür sehen. In der Automobilindustrie hat beispielsweise General Motors Fahrzeugen, Mikroprozessoren und spezielle Software eingebaut. GM entwickelt wenig von dieser Software selbst, sondern schloss Verträge mit drei großen Anbietern, Siemens, IBM und Motorola ab. Diese Anbieter beziehen ihre Mitarbeiter selbst aus einem Netzwerk von amerikanischen, europäischen, und asiatischen Software-Zentren. Dies zeigt wie sich die Situation der Softwareindustrie derjenigen der Automobilindustrie anzunähern beginnt. Es gibt eine globale Zulieferkette von Softwareherstellern, bei der jeder Hersteller einen spezifischen Mehrwert für eine bestimmte Softwarekomponente bietet. Nachdem die Softwarekomponente erstellt wurde, wird sie an die nächste Phase weitergegeben. Dies ist ein perfektes Beispiel für eine globale Zulieferkette für Softwareprodukte, die für ein Auto verwendet werden.²⁴

Professionelle Dienstleistungen, insbesondere IT-Dienstleistungen wie Software-Entwicklung und technischer Betrieb, befinden sich in einer vergleichbaren Phase.

²³ Vgl. Gupta, Amar (2008): *Outsourcing and Offshoring of Professional Services: Business Optimization in a Global Economy*, IGI Global, USA.

²⁴ Vgl. Carmel, Erran und Tjia, Paul (2005): *Offshoring Information Technology, Sourcing and Outsourcing to a Global Workplace*, Cambridge University Press, Großbritannien. Verfügbar unter: Books 24x7.

Abbildung 2: Künftige Strukturen der globalen Software-Aktivitäten: Netzwerke und Supply Chain ²⁵



Die Outsourcing und Offshoring Industrie ist seit 2008 eine globale \$80 Milliarden Industrie geworden, die eine Reihe von Geschäftsprozessen und IT-Dienstleistungen zur Verfügung stellt.²⁶

²⁵ Ibid.

²⁶ Vgl. Daub, Matthias, Maitra, Barnik and Mesøy, Tor (2009): McKinsey Quarterly: Rethinking the model for offshoring services. Verfügbar unter: https://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/Outsourcing_Offshoring/Rethinking_the_model_for_offshoring_services_2433?gp=1 (Abruf vom 09.06.2010). S. 30.

2.5 Einflussfaktoren auf die Entwicklung von Global Delivery

Es gibt mehrere Faktoren, die die Entwicklung des Global Delivery Modells beeinflusst haben. Einer von diesen Einflussfaktoren ist die Globalisierung des Handels mit Dienstleistungen. Dieser Faktor bezieht sich auf die Beseitigung von Handelsschranken in der ganzen Welt. Dank der Globalisierung gibt es immer weniger Barrieren, die Länder und Märkte voneinander trennen.²⁷

Ein weiterer Faktor ist das wirtschaftsfreundliche Klima. Länder, die vorher feindlich oder gleichgültig gegenüber dem Handel eingestellt waren, stehen heutzutage im Wettbewerb miteinander, um ausländische Investitionen anzuziehen und bieten steuerliche Anreize und weniger staatliche Regulierungen. Das gemeinsame Interesse am internationalen Handel und ausländische Investitionen haben sich vergrößert.²⁸

Das Wachstum der Global Delivery-Arbeitskräfte führt dazu, dass heutzutage das Angebot der verschiedenen Serviceanbieter von Global Delivery immer größer wird. Die Zahl der Ingenieure mit Abschlüssen von Universitäten und technischen Schulen in Indien, China und anderen Ländern ist stark angestiegen. Allein in China gibt es jedes Jahr vier Mal so viele Absolventen wie in den USA. Die Qualität der Ausbildung (in Indien, China und andere Entwicklungsländer) hat sich im Laufe der Jahre stark verbessert.²⁹

Die Lohnunterschiede sind vielleicht einer der wichtigsten Faktoren, der zur Entstehung von Global Delivery geführt hat. Da das Leistungsspektrum und der Wettbewerb weltweit größer und schwieriger werden, müssen die verschiedenen Anbieter interessante Angebote machen, um sich von den Wettbewerbern zu unterscheiden. Unterscheidungsmerkmale liegen meistens in die Qualität der Arbeit und den Lohnunterschieden von Land

²⁷ Vgl. Carmel, Erran und Tjia, Paul (2005): Offshoring Information Technology, Sourcing and Outsourcing to a Global Workplace, Cambridge University Press, Großbritannien. Verfügbar unter: Books 24x7

²⁸ Vgl. Ibid.

²⁹ Vgl. Ibid.

zu Land, die einen Anbieter attraktiver als den Rest machen kann, da die Unternehmen so Kosten sparen können.³⁰

Ein weiterer Einflussfaktor ist der Rückgang der Telekommunikationskosten. Im Laufe von nur einem Jahrzehnt haben sich die Kommunikationskosten extrem reduziert. Dies hat dazu geführt, dass heutzutage fast kein Unterschied mehr darin besteht, mit jemand in einem anderen Land bzw. Kontinent zu arbeiten oder mit jemandem in der gleichen Stadt. Viele Softwareunternehmen verwenden heute Voice over IP ohne zusätzliche Kommunikationskosten zu bezahlen. Ebenso wichtig für die Softwareentwicklung ist die erhebliche Erweiterung der Netzwerkbandbreite. Heutzutage gibt es mehrere kollaborative Werkzeuge, die man verwenden kann, um mit Menschen weltweit zu kommunizieren. Global Delivery ist heute dank der verschiedenen Medien, die zur Verfügung stehen, wie z.B./ unter anderem Telefon, Email, Videokonferenzen, Instant-Messaging, Internet Portalen und Internet Foren, leicht möglich. Die Fortschritte in der Kommunikationstechnologie werden sicher nicht hier aufhören und daher wird es immer einfacher werden, weltweit zu kommunizieren.³¹

Ein letzter Faktor ist die Verfügbarkeit von schnellen Verkehrs- und Transportmitteln. Seit Jahren gibt es mehrere Transportmittel, die je nach Bedarf genutzt werden können. Die Häufigkeit der Flüge zwischen Ländern ist sehr stark angestiegen. Früher war es nicht möglich, andere Standorte so schnell und einfach zu erreichen. Diese großen verkehrstechnischen Fortschritte erleichtern das Reisen für viele Geschäftsleute. Speziell für Projekte, die das GD Modell anwenden, ist diese Verfügbarkeit der schnellen Verkehrsmittel von großer Bedeutung. Mitarbeiter müssen häufig für die Teamentwicklung, zur Stärkung der Beziehungen zwischen den globalen Mitarbeitern und auch um persönlich zu überprüfen, dass das

³⁰ Vgl. Ibid.

³¹ Vgl. Morstead, Stuart und Blount, Gred (2004): Offshore Ready: Strategies to Plan and Profit From Offshore IT-enabled Services, American Productivity & Quality Center, USA. Verfügbar unter: Books 24x7.

Projekt wie gewünscht funktioniert, zu den verschiedenen Delivery Zentren reisen.³²

2.6 Angebot und Nachfrage von Global Delivery

In diesem Unterkapitel möchte ich erläutern wer weltweit die Kunden (Nachfrage) und die Lieferanten (Angebot) von dem Global Delivery Modell sind. Das größte Unterscheidungsmerkmal zwischen Angebot und Nachfrage bei diesen Modellen ist, dass das Angebot besonders von Anbieter aus Entwicklungsländer bzw. Schwellenländer kommt, während die Nachfrage meistens aus den Industrienationen kommt.³³

2.6.1 Angebot von Global Delivery

Laut dem Global Services Location Index (GSLI) von A.T. Kearney sind Indien, China und Malaysia die Top-Drei-Länder, die Offshoring Services anbieten. Heutzutage hat sich dieses Angebot weltweit vergrößert, da es verschiedene Anbieter auf jedem einzelnen Kontinent gibt wie in Abbildung 3 und 4 zu sehen ist. Jedes Jahr gibt es zwar kleinere Änderungen, aber seit einigen Jahren bleiben Indien und China ganz oben in der Rangliste.³⁴

³² Ibid.

³³ Vgl. Ibid.

³⁴ Vgl. A.T. Kearney (2009): The Shifting Geography of Offshoring. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/News-media/geography-of-offshoring-is-shifting.html> (Abruf vom 25.05.2010). S. 1.

Abbildung 3: Global Services Location Index (GSLI) 2009 von A.T. Kearney³⁵

FIGURE: The 2009 A.T. Kearney Global Services Location Index™

Rank	Country	Financial attractiveness	People skills and availability	Business environment	Total score
1	India	3.13	2.48	1.30	6.91
2	China	2.59	2.33	1.37	6.29
3	Malaysia	2.76	1.24	1.97	5.98
4	Thailand	3.05	1.30	1.41	5.77
5	Indonesia	3.23	1.47	0.99	5.69
6	Egypt	3.07	1.20	1.37	5.64
7	Philippines	3.19	1.17	1.24	5.60
8	Chile	2.41	1.20	1.89	5.50
9	Jordan	2.99	0.91	1.59	5.49
10	Vietnam	3.21	1.02	1.24	5.47
11	Mexico	2.48	1.50	1.45	5.43
12	Brazil	2.18	1.83	1.37	5.39
13	Bulgaria	2.83	0.89	1.62	5.34
14	United States	0.47	2.71	2.15	5.33
15	Ghana	3.26	0.70	1.36	5.32
16	Sri Lanka	3.13	0.95	1.17	5.25
17	Tunisia	2.86	0.91	1.45	5.22
18	Estonia	2.06	0.93	2.20	5.19
19	Romania	2.63	0.91	1.58	5.12
20	Pakistan	3.12	1.08	0.91	5.11
21	Lithuania	2.31	0.81	1.99	5.11
22	Latvia	2.28	0.86	1.96	5.10
23	Costa Rica	2.67	0.89	1.50	5.07
24	Jamaica	2.77	0.79	1.49	5.06
25	Mauritius	2.32	0.95	1.77	5.04
26	Senegal	3.06	0.88	1.08	5.03
27	Argentina	2.47	1.34	1.21	5.02
28	Canada	0.54	2.10	2.38	5.02
29	United Arab Emirates	2.10	0.84	2.04	4.98
30	Morocco	2.62	0.93	1.42	4.97
31	United Kingdom	0.43	2.13	2.39	4.94
32	Czech Republic	1.74	1.14	2.07	4.94
33	Russia	2.39	1.45	1.08	4.92
34	Germany	0.42	2.10	2.40	4.91
35	Singapore	0.72	1.55	2.62	4.90
36	Uruguay	2.46	1.00	1.43	4.89
37	Hungary	1.95	1.01	1.92	4.88
38	Poland	1.82	1.22	1.73	4.77
39	South Africa	2.28	1.02	1.44	4.74
40	Slovakia	2.05	0.94	1.75	4.73
41	France	0.40	2.03	2.29	4.72
42	Ukraine	2.63	0.97	0.99	4.58
43	Panama	2.48	0.70	1.40	4.58
44	Turkey	2.01	1.23	1.29	4.54
45	Spain	0.57	1.90	2.00	4.47
46	New Zealand	1.12	1.18	2.15	4.45
47	Australia	0.42	1.62	2.22	4.26
48	Ireland	0.27	1.56	2.26	4.09
49	Israel	0.85	1.39	1.78	4.02
50	Portugal	1.00	1.00	1.97	3.98

Note: The weight distribution for the three categories is 40:30:30. Financial attractiveness is rated on a scale of 0 to 4, and the categories for people skills and availability, and business environment are on a scale of 0 to 3.

Source: A.T. Kearney

³⁵ A.T. Kearney (2009): The Shifting Geography of Offhsoring. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/images/global/articles/global-services-locations-index-rankings-2009.jpg> (Abruf vom 25.05.2010). S. 2.

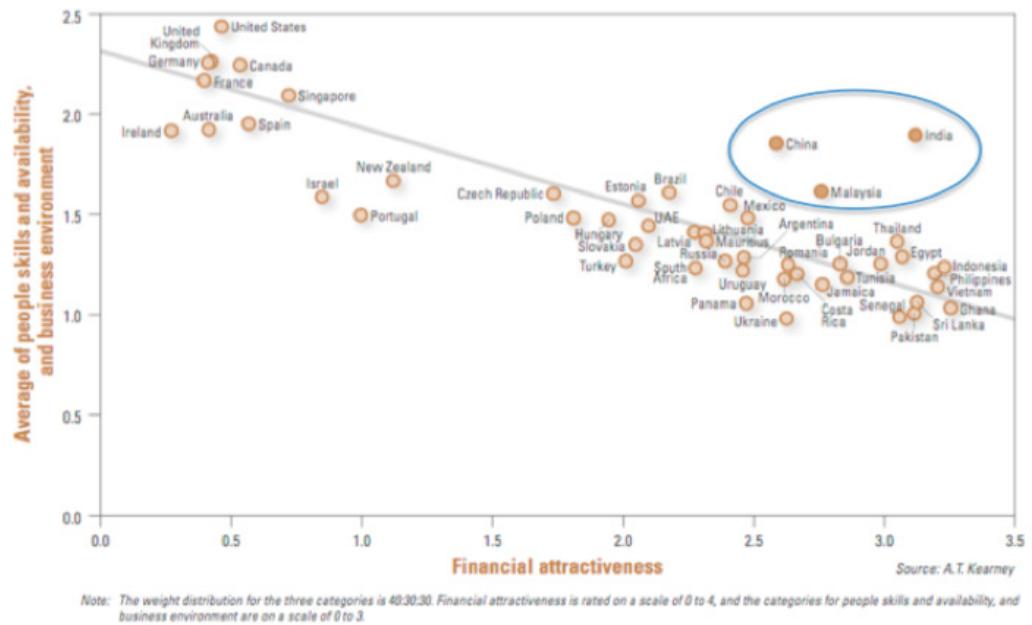
Die GSLI wurde von der Management Beratungsfirma A.T. Kearney im Jahr 2004 eingeführt und analysiert weltweit die Top-50-Länder und ordnet diese nach den besten Angeboten für Outsourcing und Offshoring Aktivitäten, einschließlich IT-Dienstleistungen, IT-Betrieb, Call Centers und Back-Office Betrieb. Die Auswertung für jedes Land besteht aus einer gewichteten Kombination der relativen Auswertung von 43 Maßnahmen, die in drei Kategorien unterteilt sind: finanzielle Attraktivität, soziale Kompetenz und Verfügbarkeit und geschäftliches Umfeld.³⁶

In Abbildung 4 kann man sehen, dass China, Indien und Malaysia wegen der interessanten Kombination von Eigenschaften, die sie unter den Kategorien finanzielle Attraktivität, soziale Kompetenz und Verfügbarkeit, und geschäftlichem Umfeld anbieten, so erfolgreich sind. Und das, obwohl keines von diesen drei Ländern über die höchste Punktzahl in den jeweiligen Kategorien verfügt. Wichtig ist die Kombination und somit der Durchschnittswert. Ebenfalls lässt sich in der Grafik erkennen, dass diese drei Länder über eine wünschenswerte Kombination von den drei Kategorien verfügen und sich deshalb ganz oben in der GSLI Rangliste befinden.³⁷

³⁶ Vgl. A.T. Kearney (2009): Global Services Location Index (GSLI). Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/global-services-location-index-gsli-2009-report.html#> (Abruf 24.05.2010).

³⁷ Vgl. A.T. Kearney (2009): The Shifting Geography of Offshoring. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/News-media/geography-of-offshoring-is-shifting.html> (Abruf vom 25.05.2010). S. 6.

Abbildung 4: China, Indien und Malaysia sind die Ausreißer in finanzielle Attraktivität, soziale Kompetenz und Verfügbarkeit, und geschäftlichen Umfeld.³⁸



³⁸ A.T. Kearney(2009): The Shifting Geography of Offshoring. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/News-media/geography-of-offshoring-is-shifting.html> (Abruf vom 25.05.2010). S. 6.

2.6.2 Nachfrage von Global Delivery

Bei der Nachfrage ist Nordamerika bzw. sind die USA der Hauptkunde gefolgt von Europa, und da vor allem Großbritannien. Der Wettbewerb wird nicht nur für Lieferanten, sondern auch für Kunden immer schwieriger. Nordamerikanische Unternehmen waren die ersten, die Dienstleistungen ins Ausland (Offshore) verlagert haben. Heutzutage repräsentieren sie 70% der Offshore-Dienstleistungen und sind damit die wichtigsten Offshore-Kunden auf dem Weltmarkt. Allerdings holen die europäischen Unternehmen auf und ihre Ausgaben für Offshoring steigen in letzter Zeit stärker als die von Nordamerika.³⁹

Dass die USA der größte Kunde oder Käufer für Offshore Dienstleistungen sind, ist keine Überraschung aufgrund ihrer Rolle auf dem Weltmarkt. Die USA sind seit langem Weltmarktführer in der Software-Industrie und sind speziell für ihre Innovationen, ihre Katalysatorfunktion im Internet und ihre starken globalen Konzerne wie IBM bekannt.⁴⁰ Aus verschiedenen Gründen war Europa im IT-Offshoring langsamer als die USA und befindet sich heute auf Platz 2. Europäische Unternehmen haben einen eher konservativeren Stil, um Geschäfte zu betreiben als die Amerikaner. Sie gehen weniger Risiken ein und sind vorsichtiger bezüglich Ausgaben und Budgets. In Europa bevorzugen die meisten Unternehmen, sich mit Anbietern zu befassen, die sie gut kennen. Vertrauen ist sehr wichtig, weshalb es in der Regel länger dauert, Beziehungen aufzubauen. Zudem sind die Arbeitsgesetze viel strenger.⁴¹

Auf der Nachfrageseite ist die Situation genauso dynamisch wie auf der Angebotsseite. Multinationale Unternehmen mit Sitz in Frankreich, Deutschland, Spanien, Japan, Kanada, Australien und anderswo haben angefangen, das GD Modell anzuwenden, damit sie mit anderen

³⁹ Vgl. Ibid. S. 1, 3, 5.

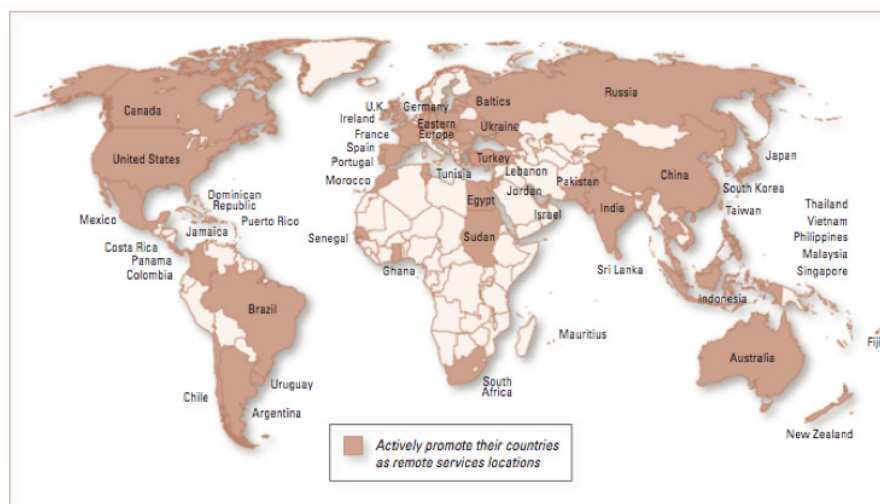
⁴⁰ Vgl. Carmel, Erran und Tjia, Paul (2005): Offshoring Information Technology, Sourcing and Outsourcing to a Global Workplace, Cambridge University Press, Großbritannien. Verfügbar unter: Books 24x7.

⁴¹ Vgl. Carmel, Erran und Tjia, Paul (2005): Offshoring Information Technology, Sourcing and Outsourcing to a Global Workplace, Cambridge University Press, Großbritannien. Verfügbar unter: Books 24x7.

Unternehmen, die das Modell schon seit einigen Jahren verwenden (wie USA und Großbritannien, die traditionellen Offshore Service-Käufer), konkurrieren können. Einzelhandel, Bio-Tech und anderen Branchen, die sich früher vor Offshoring gescheut haben, haben jetzt auch beschlossen, das Modell zu testen. Die Haupt-Offshore-Industrien sind Banken und Telekommunikation.⁴²

Abbildung 5 zeigt eine Übersicht über das weltweite Offshoring-Angebot. Die Verwendung des Offshoring oder GD Modells hat sich weltweit stark verbreitet. Heutzutage sind die Auswahl an Service-Anbietern so groß, dass jeder einzelne Kontinent seine Favoriten hat und der Kunde deswegen aus einer riesigen Auswahl genau das findet was er sucht. Dies und die Globalisierung verpflichtet Nationen, andere Lösungen zu finden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.⁴³

Abbildung 5: Remote Services Standorte, Länder und Regionen (2006)⁴⁴



Source: A.T. Kearney

⁴² Vgl. A.T. Kearney (O.J.): Execution is everything: The Keys to Offshore Success. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/execution-is-everything-keys-to-offshoring-success.html>, (Abruf vom 18.06.2010), S.3.

⁴³ Vgl. Ibid.

⁴⁴ A.T. Kearney (O.J.): Execution is everything: The Keys to Offshore Success. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/execution-is-everything-keys-to-offshoring-success.html>, (Abruf vom 18.06.2010), S.3

2.7 Strategische Vorteile von Global Delivery

Viele Unternehmen entscheiden sich, ihre Dienstleistungen oder Prozesse nicht ins Ausland zu verlagern, weil sie zu viele Bedenken bezüglich der Risiken und Schwierigkeiten, die mit diesem Modell verbunden sind, haben, anstatt die Vorteile zu sehen. Laut A.T. Kearney und McKinsey überwiegen die Vorteile, wenn die Projekte richtig verwaltet und kontrolliert werden.

GD bietet folgende Vorteile:

- es hilft Unternehmen, in einem globalen Zeitalter zu konkurrieren
- es schafft Mehrwert für die Aktionäre
- es verbessert die operative Arbeitsleistung⁴⁵

Zusätzlich ist GD für beide Seiten vorteilhaft, sowohl für die Nachfrage als auch für das Angebot.⁴⁶In diesem Kapitel werden wir sehen, dass die Umsetzung des GD-Modells viele strategische Vorteile (viel mehr als nur die Kostensenkung) beinhaltet.

2.7.1 Kostenersparnisse

Obwohl Kostensenkung nicht der einzige Grund ist, warum sich Unternehmen entscheiden, ihre Dienstleistungen zu verlagern, ist es zumindest einer der wichtigsten Schlüsselreize. Die Kostensenkungen ergeben sich vorwiegend aus der Differenz im Lohnniveau in den verschiedenen Ländern. Die Einsparungen hängen von verschiedenen Faktoren ab wie z.B. dem gewählten Land für Offshoring/Nearshoring, das verwendete Sourcing Modell, der Anteil der Arbeit, die verlagert wird, Prozessverbesserungen, die Produktivität und die Erfahrung des Unternehmens mit der Verlagerung von Dienstleistungen. Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren ist es zudem wichtig festzuhalten, dass die Einsparungen auch von Unternehmen zu Unternehmen variieren. Es gibt verschiedene Studien von Beratungsunternehmen, die versuchen

⁴⁵ Vgl. A.T. Kearney (O.J.): Execution is everything: The Keys to Offshore Success. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/execution-is-everything-keys-to-offshoring-success.html>, (Abruf vom 18.06.2010), S.1

⁴⁶ Vgl. Farrell, Diana (2007): Offshoring: Understanding the Emerging Global Labor Market (McKinsey Global Institute). McGraw-Hill Professional, USA, S. 5.

diese Kosteneinsparungen abzuschätzen, die bei Verwendung dieser Modelle erreicht werden können. Diese Schätzungen sind sehr schwer zu berechnen, da, wie zuvor erklärt, es viele Einflussfaktoren gibt.⁴⁷Eine allgemeine Schätzung aus mehreren Studien von A.T. Kearney (Execution is everything), Roland Berger (The Trend toward Service Offshoring), The Boston Consulting Group (The Golden Rules of Successful Offshoring), die Cambridge University Press (Offshoring Information Technology) und der British Computer Society (A Guide to Global Sourcing) zeigt, dass die Kosteneinsparungen meistens zwischen 15% und 40% variieren.

Die meisten globalen Unternehmen und Führungskräfte wissen inzwischen, dass GD mehr kann als nur Arbeitskräfte und Kosteneinsparungen zu liefern. Eine gute GD-Strategie sollte zusätzlich neue Umsätze generieren, die Produktivität des Kapitals erhöhen und das Risiko reduzieren. Die Anwendung des GD-Modells bietet ein großes Potenzial zur Umsatzgenerierung und Kostensenkung, wenn das Modell sorgfältig geplant und angemessen verwendet wird. Um dies besser zu verstehen, könnte man ein Beispiel aus der Fluggesellschaftsindustrie betrachten, welches auch auf Abbildung 6 grafisch dargestellt ist. Eine Fluglinie mit \$10 Milliarden Jahresumsatz könnte über \$100 Millionen pro Jahr durch das Offshoring von arbeitsintensiven Aufgaben (wie z.B. Reservierungen/Buchungen, die Verwaltung der Loyalitätsprogramme und Kundenbetreuung) in Regionen mit niedrigeren Lohnkosten und vergleichbarer oder sogar höherer Qualität des Talent-Poolssparen. In der folgenden Abbildung sieht man auch die Kombination der Vorteile der Anwendung eines GD-Modells, die die Arbeitskosten-Einsparungen überschreiten (Kostenersparnis + neuer Umsatz + Produktivität des Kapitals).⁴⁸

⁴⁷ Vgl. Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien. S, 25-26.

⁴⁸ Vgl. Daga, Vikash und Kaka Noshir (2006): McKinsey & Company: Taking offshoring beyond labor cost savings. Verfügbar unter: http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/BT_Strategy/Taking_offshoring_beyond_labor_cost_savings_1784 (Abruf vom 12.07.2010). S, 34.

Abbildung 6: Mehr als nur Kosteneinsparungen ⁴⁹



2.7.2 „Follow the sun“ (24x7)

Offshore-Entwicklungszentren befinden sich in der Regel in verschiedenen Ländern auf der ganzen Welt und somit in verschiedenen Zeitzonen. Die Idee des „Follow the Sun“ Modell ist die Verlängerung der Arbeitszeit, sodass im Prinzip 24 Stunden am Tag gearbeitet wird, ohne dass irgendein Mitarbeiter in den Nachtstunden arbeiten muss. Am Ende des Tages, übergibt ein Teammitglied die Arbeit an ein anderes Teammitglied, welches sich in einer anderen Zeitzone befindet, wodurch z.B. der Entwicklungsprozess beschleunigt wird. Die Ausnutzung der unterschiedlichen Zeitzonen beschleunigt Projektarbeit und reduziert somit Durchlaufzeiten. Diese Methode ist besonders im Software-Support und Helpdesk-Betrieb sehr effektiv. Es bietet ein enormes Potenzial, da es Monate an Arbeit sparen kann, eine Steigerung der Produktivität, Flexibilität und Geschwindigkeit schafft und somit zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit führt.⁵⁰ Um diese Methode besser zu verstehen, kann man ein Beispiel vom Helpdesk Betrieb benutzen. Ein virtuelles Team, dessen Mitglieder sich in Budapest, Mexico City und Hongkong befinden,

⁴⁹ Daga, Vikash und Kaka Noshir (2006): McKinsey & Company: Taking offshoring beyond labor cost savings. Verfügbar unter: http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/BT_Strategy/Taking_offshoring_beyond_labor_cost_savings_1784 (Abruf vom 12.07.2010). S, 34.

⁵⁰ Vgl. Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien. S, 34.

bietet einen Helpdesk Service an. Jedes Helpdesk Team arbeitet ungefähr acht Stunden am Tag. Alle Mitglieder des Teams benutzen das gleiche Management System, um Zugriff auf aktuelle Verfügbarkeitsinformationen zu erhalten und zur Aufzeichnung eingegangener Anrufe, gelöster Probleme und gegebener Ratschläge. Die Helpdesk Nutzer befinden sich in Australien, Großbritannien, Neuseeland und den USA. Sie können jederzeit den Helpdesk anrufen und ihre Anrufe werden immer beantwortet und ihre Anfragen gelöst.⁵¹Abbildung 7 zeigt ein Beispiel vom „Follow the Sun“ Modell, das auch als 24 Stunden Globale Wissensfabrik bekannt ist. In dieser Abbildung gibt es drei verschiedene Offshore-Entwicklungszentren, nämlich in den USA, in Großbritannien und in Singapur, damit das Unternehmen vom Zeitonenunterschied profitieren kann.

Abbildung 7: 24 Stunden Globale Wissensfabrik ⁵²



⁵¹ Vgl. Carmel, Erran und Tjia, Paul (2005): Offshoring Information Technology, Sourcing and Outsourcing to a Global Workplace, Cambridge University Press, Großbritannien. Verfügbar unter: Books 24x7.

⁵² Gupta, Amar (2008): Outsourcing and Offshoring of Professional Services: Business Optimization in a Global Economy, IGI Global, USA.

2.7.3 Diversifizierung des Landes-Portfolios

Aufgrund der steigenden Schwankungen in den Märkten sind die Unternehmen gezwungen, ihre Länder Portfolios zu diversifizieren, um unnötige Risiken zu vermeiden bzw. zu reduzieren. Diese Diversifizierung kann entweder in einer Makro- oder einer Mikroebene entwickelt werden. Dies bedeutet entweder, mehrere Delivery Zentren in verschiedenen Ländern oder innerhalb desselben Landes, aber in verschiedenen Städten, zu schaffen. Die Volatilität der heutigen Märkte macht die Planung komplizierter, weshalb ein Global Delivery Modell sehr vorteilhaft ist, da es ein diversifiziertes Portfolio von Delivery Zentren anbietet. Dies ermöglicht Unternehmen, ihr Risikopotenzial abzusichern und hilft frühzeitig Kostenveränderungen zu antizipieren und Auswirkungen von abrupten Schwankungen in den lokalen Märkten zu verringern.⁵³ Bestimmte Ereignisse bzw. Situationen, wie z.B. Krieg, Terrorismus, politische oder religiöse Konflikte, Stromabschaltungen oder Systemausfälle, Probleme in der Kommunikationsinfrastruktur, höhere Löhne, Inflation und auch Naturkatastrophen sind einige der Risiken, die reduziert bzw. vermieden werden können, wenn ein Unternehmen seine Aktivitäten auf mehrere unterschiedliche Standorte verlagert (vorzugsweise auf mehr als drei Delivery-Zentren weltweit). Dadurch vermeiden Unternehmen die Abhängigkeit von einem Land oder insbesondere von einem Delivery-Zentrum. Falls die Aktivitäten in einem Standort unterbrochen werden, können sie leicht von einem anderen Team in einem anderen Zentrum übernommen werden.⁵⁴

⁵³ Vgl. Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien. S, 43-44.

⁵⁴ Vgl. Daub, Matthias, Maitra, Barnik and Mesøy, Tor (2009): McKinsey Quarterly: Rethinking the model for offshoring services. Verfügbar unter: https://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/Outsourcing_Offshoring/Rethinking_the_model_for_offshoring_services_2433?gp=1 (Abruf vom 09.06.2010). S, 30-32.

2.7.4 Qualitätsmanagement

GD hat das Potenzial, mehr als nur Kostenvorteile anzubieten. Die indische Offshore-Industrie hat die Bedeutung, die die Verbesserung von Qualitätsstandards bietet, erkannt. Weil sie auch einen guten Ruf als Qualitätsanbieter erreichen will, hat sie stark in die Einrichtung exzellenter Qualitätsmanagement-Prozesse investiert, die mittlerweile internationalen Standards entsprechen. Die großen indischen Anbieter haben in der Regel ein höheres Zertifizierungsniveau als Unternehmen in anderen Ländern erreicht. Zertifizierungen, die von den führenden Offshore-Unternehmen erreicht werden, sind z.B. ISO 9000 und das Capability Maturity Model (CMM). Diese Kennziffern weisen die Einhaltung, Produktivität und hohe Qualität der Arbeit nach. Organisationen, die z.B. hohe CMM Bewertungen haben, produzieren weniger Software-Defekte und beenden Projekte rechtzeitig. Die steigende Tendenz und das Interesse an Zertifizierungen ist definitiv noch ein weiterer Vorteil für Unternehmen, die anstreben ihre Geschäftsaktivitäten in Schwellenländer zu verlagern.⁵⁵

2.7.5 Qualifikation der Mitarbeiter und globaler Wissensaustausch

Ein weiterer wichtiger strategischer Vorteil von GD ist die Möglichkeit, von der richtigen Kombination von Mitarbeiterqualifikationen zu profitieren, die nicht nur auf lokale Mitarbeiter begrenzt sind. Um die steigenden Anforderungen der Softwareindustrie zu erfüllen, müssen Unternehmen außerhalb des lokalen Bestandes an Arbeitskräften suchen. Mitarbeiter mit spezialisierten technischen Fähigkeiten sind oft selten und schwer zu bekommen. Statt der Einstellung und Schulung von lokalen Mitarbeitern, um die Bedürfnisse eines Projekts zu erfüllen, ist es heutzutage möglich, hoch qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter bei einem Projekt einzusetzen, ohne dass diese ihren Standort wechseln müssen. Die richtigen Mitarbeiter zu finden, reduziert Schulungskosten und erhöht die Produktivität. Gleichzeitig profitieren Unternehmen bei einem globalen

⁵⁵ Vgl. Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien. S. 28-30.

Wissensaustausch von Talenten und Fähigkeiten, die nicht nur auf ein Land beschränkt sind.⁵⁶

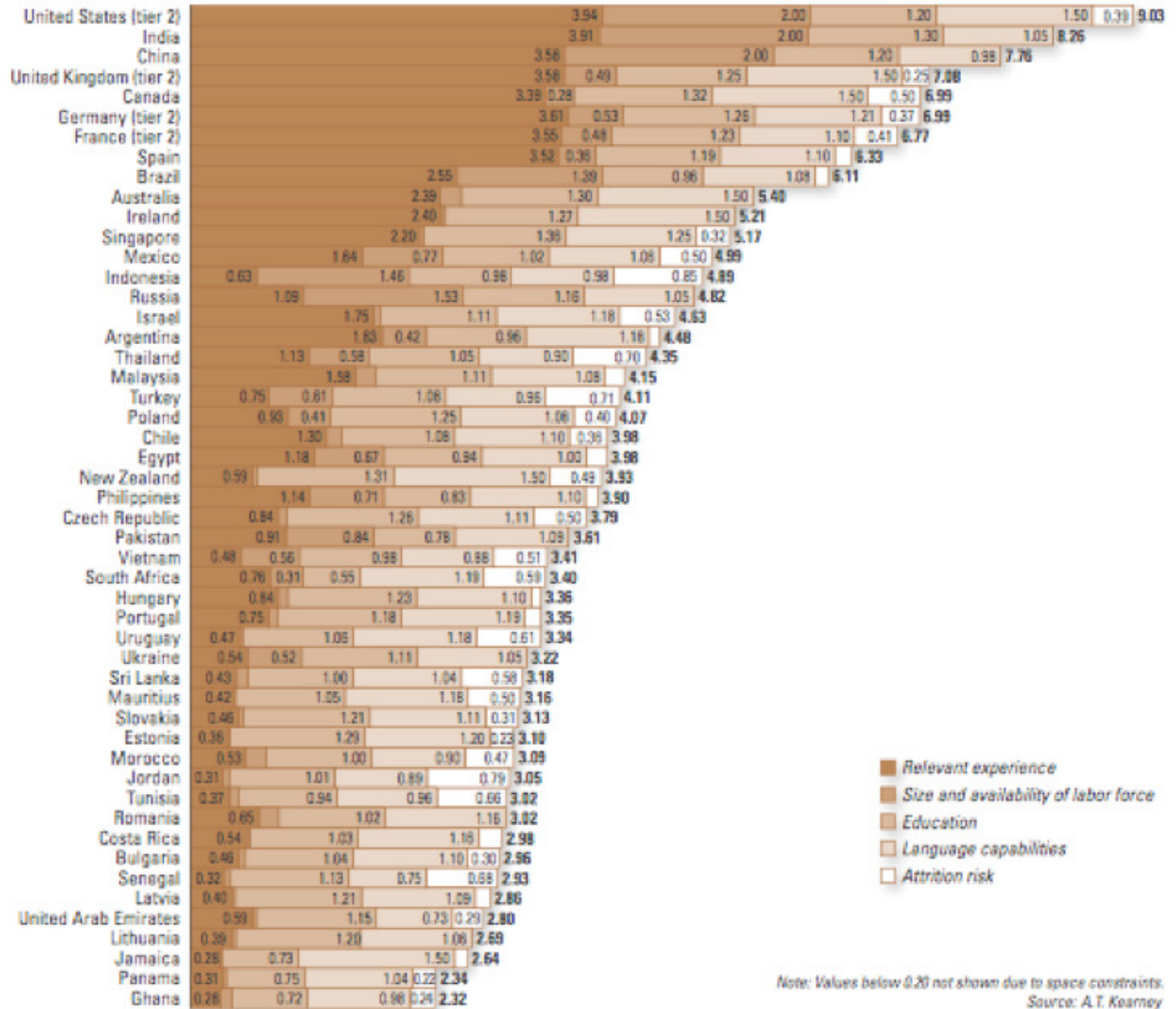
Nach A.T. Kearney gewinnt die Qualität der Arbeitskräfte sehr viel Bedeutung neben den Kostenersparnissen. Regierungen auf der ganzen Welt investieren in das Humankapital das von der Offshoring-Industrie verlangt wird. Universitäten aktualisieren ihre Lehrpläne und neue spezialisierte Aufbaustudiengänge werden angeboten, um den globalen Bedarf zu befriedigen. Unternehmen betrachten heutzutage den Arbeitsmarkt durch eine globale Brille. In vielen Fällen entscheiden Unternehmen, Tätigkeiten in andere Länder zu verlagern aufgrund eines Fachkräftemangels in den Heimatländern. Abbildung 8 zeigt die Verteilung der Qualität von Arbeitskräften in verschiedenen Ländern der Welt. Heutzutage versuchen Unternehmen von einer internationalen oder globalen Arbeitskraft zu profitieren, wie durch die Kombination mehrerer Faktoren wie relevante Erfahrung, Größe und Verfügbarkeit der Arbeitskraft und Bildung. Unternehmen müssen klug sein, um die bestmögliche Kombination zu treffen und so eine qualifizierte Arbeitskraft bauen.⁵⁷

⁵⁶ Vgl. Parvathanathan, Kamala u.a. (2007): Global Development and Delivery in Practice, Experiences of the IBM Rational India Lab, ibm.com/redbooks, India. S. 8.

⁵⁷ Vgl. A.T. Kearney (2009): The Shifting Geography of Offshoring. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/News-media/geography-of-offshoring-is-shifting.html> (Abruf vom 25.05.2010). S. 3.

Abbildung 8: Unternehmen wollen qualifizierte Arbeitskräfte.⁵⁸

People skills and availability scores



⁵⁸ A.T. Kearney(2009): The Shifting Geography of Offshoring. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/News-media/geography-of-offshoring-is-shifting.html> (Abruf vom 25.05.2010). S. 4.

2.8 Risiken und Herausforderungen

Es gibt verschiedene mögliche Risiken und Herausforderungen beider Anwendungen von Global Delivery und Offshoring Modellen, die berücksichtigt werden müssen, um Probleme zu späteren Zeitpunkten zu vermeiden. Obwohl die Anwendung von diesen Modellen sehr viele strategische Vorteile mitbringt, gibt es auch mehrere Risiken, die wenn sie früh erkannt werden, gesteuert werden können. Wenn Unternehmen die möglichen Risiken und Herausforderungen frühzeitig erkennen, können sie daran arbeiten, um solche Situationen zu vermeiden oder auch entscheiden, ob die Anwendung von diesen GD und Offshoring Modellen für das Unternehmen und für das Projekt überhaupt Sinn macht. Global Delivery und Offshoring Modelle können nicht für alle Projekte die optimalen Möglichkeiten bieten, nur weil sie für einige Unternehmen und Projekten die angemessene Lösung sind. Projekte, die das GD Modell anwenden, sollten ziemlich groß sein, um das Risiko und zusätzliche Gemeinkosten durch die Verlagerung der Arbeit ins Ausland, zu rechtfertigen. GD ist eher keine praktische Option für kleine Unternehmen oder kleinere Projekte.⁵⁹

2.8.1 Technische Herausforderungen

Wenn man über die möglichen technischen Herausforderungen nachdenkt, gibt es auf jeden Fall einige Aspekte, die Unternehmen berücksichtigen müssen, bevor sie die Entscheidung treffen, ihre Projekte zu verlagern. Einige wichtige Fragestellungen wären z.B.: Wie ist die Qualität der Telekommunikations-Infrastruktur? Wie ist die Breitbandversorgung des Landes? Wie zuverlässig ist die Stromversorgung? Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit für den Ausfall der Stromversorgung?⁶⁰

Die unterstützende Infrastruktur eines Unternehmens ist von großer Bedeutung, besonders für GD Projekte. Geographisch verteilte Software-Projekte können stark durch schlechte technische Infrastruktur

⁵⁹ Vgl. Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien. S. 39.

⁶⁰ Vgl. Berry, John (2006): Offshoring Opportunities: Strategies and Tactics for Global Competitiveness, John Wiley & Sons, Canada. Verfügbar unter: Books 24x7.

beeinträchtigt werden. Remote (entfernte) Teams müssen häufig große Mengen von Informationen miteinander teilen. Daher bedeutet eine geringe Bandbreite und Netzwerkprobleme, dass eine wirksame Zusammenarbeit zwischen den Remote Teams unmöglich ist. Es ist deswegen sehr wichtig, diese technischen Herausforderungen frühzeitig zu berücksichtigen und zu analysieren, bevor entschieden wird, ob einen Global Delivery Modell zum Einsatz kommt oder nicht.⁶¹

2.8.2 Länderrisiko

Das Länderrisiko kann mehrere Aspekte umfassen. Zum einen gibt es die politischen Herausforderungen, die sich von Land zu Land unterscheiden und stark von der Regierung abhängen und zum anderen gibt es unvorhersehbare Herausforderungen wie z.B. Naturkatastrophen.

2.8.2.1 Politische Herausforderungen

Politische Bedenken/Anliegen oder soziale Unruhen können größere Risiken für Organisationen, die die Verlagerung der Arbeit ins Ausland in Betracht ziehen, bedeuten. Krieg, Terrorismus, politische Konflikte, Enteignung oder religiöser Streit stellen große Nachteile für alle Offshore-Märkte dar. Andere politische und wirtschaftliche Probleme bzw. Herausforderungen sind Steuern, Inflation, Währung und Effizienz des Rechtssystems. Die größten Risiken, die eine negative Auswirkung auf die Kosten von Offshore oder GD Dienstleistungen haben können sind vor allem die Wechselkursschwankungen und Lohninflationen an den Offshoring-Standorten. Die Folgen der länderspezifischen Risiken können schwerwiegend werden, denn sie können unter anderem die Geschäftskontinuität beeinflussen.⁶²

⁶¹ Vgl. Parvathanathan, Kamala u.a. (2007): Global Development and Delivery in Practice, Experiences of the IBM Rational India Lab, ibm.com/redbooks, India. S. 15-16.

⁶² Vgl. Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien. S. 43.

2.8.2.2 Unvorhersehbare Herausforderungen

Das Risiko, dass eine Naturkatastrophe in einem Land, einer Stadt oder Region passiert, ist durchaus gegeben. Viele Menschen vernachlässigen diese Art von Risiken, obwohl sie möglich sind und tatsächlich eintreten können. Das Risiko berücksichtigt nicht so sehr die Wahrscheinlichkeit des Auftretens, sondern vielmehr das Ausmaß der Schäden sollte eine Naturkatastrophe eintreten. Solche Katastrophen können Arbeitsabläufe unerwartet unterbrechen, deswegen ist es besser, immer vorbereitet zu sein anstatt überrascht zu werden. In Indien z.B. ist die Stadt Mumbai für ihre jährlichen Überschwemmungen bekannt. Wenn Unternehmen solche Informationen frühzeitig kennen, können sie die erforderlichen Maßnahmen ergreifen, um z.B. einer Unterbrechung der Arbeitsabläufe zu vermeiden.⁶³

2.8.3 Umgang mit Intellectual Property

Bei der Einführung eines Offshoring oder GD Modells muss berücksichtigt werden, dass mit verschiedenen Rechtssystemen gearbeitet werden muss, von denen einige genauer und effektiver sind als andere. Eines der wichtigsten Schlüsselanliegen in den Offshore Verträgen ist daher der Schutz von Intellectual Property. Unternehmen müssen diesen Aspekt betrachten und in Erfahrung bringen, zu welchem Grad IP in den heimischen Gerichten (von den Offshore Anbietern) geschützt wird. Viele der Länder, die Offshore Dienstleistungen anbieten, weisen nicht das gleiche Maß an IP Schutz auf wie in Westeuropa und den USA, da dieser Schutz hauptsächlich von nationalen Gesetzen abhängt. Die Einstellungen gegenüber Wirtschaftskriminalität variieren stark. Ob ein Land Aufzeichnung von Filmen und Musik schützt und die Softwarepiraterie bekämpft, sind zum Beispiel einige gute Indikatoren dafür. Dies kann ein Risiko sein, besonders in einigen asiatischen Ländern, aber vor allem in China.⁶⁴

⁶³ Vgl. Sperling, Ed (2010): Forbes Magazine: The other Risks of Offshoring, <http://www.forbes.com/2010/04/24/natural-disasters-outsourcing-technology-cio-network-offshoring.html> (Abruf vom 26.04.2010).

⁶⁴ Vgl. Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien. S, 45.

2.8.4 Sicherheit der IT Systeme, Vertraulichkeit und Datenschutz

In jeder Outsourcing Beziehung hat der Anbieter den Zugang zu Informationen, die der Kunde in der Regel als vertraulich betrachten würde. Das Risiko besteht daher in einem Verlust der Kontrolle über die physische und elektronische Sicherheit (insbesondere wenn die Verarbeitung in einem anderen Land stattfindet). Der Datenschutz ist also auf jeden Fall ein zentrales Thema, das von Unternehmen berücksichtigt werden sollte.⁶⁵ Eine erhöhte Aufmerksamkeit in Bezug auf persönliche individuelle Daten begann zunächst in der Europäischen Union und in letzter Zeit auch in den USA.

Die IT Gemeinschaft wird diesem Thema wahrscheinlich größere Aufmerksamkeit widmen müssen, vor allem bei IT-Services. Es gibt auch eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass Insider, bösartige Codes einfügen, Sicherheitslücken offen lassen oder auf das Unternehmensnetzwerk via privilegierten Zugang zugreifen.⁶⁶

2.8.5 Gesamtkosten von Offshoring (TCO)

Die Offshoring und GD Modelle werden vor allem von vielen Unternehmen angewendet, die ihre Gesamtkosten senken wollen. Allerdings ist dies eine Strategie, die positive Ergebnisse bzw. Vorteile eher auf lange Sicht bringt. Auf kurze Sicht ist es höchstwahrscheinlich, dass es einige zusätzliche, versteckte Kosten geben wird, die möglicherweise nicht von vielen in Betracht gezogen werden. Jedoch ist es wichtig, solche versteckten Kosten früh zu erkennen und zu berücksichtigen und sie kurzfristig als eine Herausforderung zu sehen, aber langfristig als eine Investition für den zukünftigen Erfolg des Unternehmens.⁶⁷

⁶⁵ Vgl. Ibid. S, 46.

⁶⁶ Vgl. Carmel, Erran und Tjia, Paul (2005): Offshoring Information Technology, Sourcing and Outsourcing to a Global Workplace, Cambridge University Press, Großbritannien. Verfügbar unter: Books 24x7.

⁶⁷ Vgl. Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien. S, 40.

Einige der möglichen versteckten Kosten bei der Verwendung von GD Modellen sind die folgenden: ⁶⁸

- Onshore Teams brauchen interkulturelles Training (Schulungen), damit sie effektiv mit dem Offshore- und Nearshore-Teams arbeiten können.
- Die Reisekosten sind hoch, da Führungskräfte und Manager regelmäßig in die Offshore- und Nearshore-Delivery-Centers reisen müssen.
- Telekommunikationskosten können höher werden, insbesondere wenn die Offshore und Nearshore Teams Remote-Zugriff auf Mainframes und Servern haben und wenn die Teams nicht übereine erforderliche Telekommunikationsinfrastruktur verfügen.
- Es könnte notwendig werden, dass Onshore-Mitarbeiter mehr Überstunden leisten müssen, um mit den Offshore-Kollegen, die in einer anderen Zeitzone arbeiten, kommunizieren zu können (Echtzeit Kommunikation).
- Insgesamt ist es eine Tatsache, dass die Verwaltung eines Offshore- und Nearshore-Projektes viel komplexer und kostspieliger ist als die Verwaltung von Onshore-Projekten. Offshore- und GD-Projekte erfordern mehr Zeit und mehr Geld.

Allerdings sind die Netto-Einsparungen am Arbeitsmarkt in der Regel größer als die sonstigen Kosten (Transaktionskosten).⁶⁹

⁶⁸ Vgl. Ibid.

⁶⁹ Vgl. Morstead, Stuart und Blount, Gred (2004): Offshore Ready: Strategies to Plan and Profit From Offshore IT-enabled Services, American Productivity & Quality Center, USA. Verfügbar unter: Books 24x7.

2.8.6 Kulturelle Unterschiede

Kulturelle Unterschiede sind definitiv als eines der größten Risiken bzw. Herausforderungen zu betrachten, da es für viele Projekte (die GD Modelle verwenden) eines der Hauptgründe für das Scheitern ist. GD bringt Menschen zusammen, die die Welt aus sehr unterschiedlichen Perspektiven betrachten, mit unterschiedlichen historischen Kontexten und unterschiedlichen Erwartungen über Geschäftsbeziehungen und Normen. Der offensichtlichste Unterschied ist die Sprache und heutzutage sind deswegen gute Englischkenntnisse zweifellos zentral für alle Offshore-Anbieter. Aber Kommunikation schließt nicht nur die Sprache und das geschriebene oder gesprochene Wort ein. Es gibt auch weitere Aspekte in der Kommunikation, die entweder uns dabei helfen, andere Menschen besser zu verstehen oder die auch unser Verständnis behindern können, wie z.B. Akzente, die Verwendung von Umgangssprache und Körpersprache (Gestik).⁷⁰

Soziale und geschäftliche Etikette variiert ebenfalls zwischen den verschiedenen Ländern. Begrüßungen, Anrede, Gesten, Wertesysteme und die Wertschätzung von Pünktlichkeit werden in den verschiedenen Kulturen anders betrachtet. Je größer die Distanz zwischen den Onshore- und Offshore-Teams ist, desto schwieriger und zeitaufwendiger wird es, regelmäßige face-to-face Meetings zu organisieren.⁷¹

Kultur ist ein menschliches Element, das weniger vorhersehbar ist als der Rest der möglichen Probleme, aber wenn es früh erkannt und berücksichtigt wird, auch kontrolliert werden kann.⁷² Nach der Management Beratungsfirma A.T. Kearney und ihrer Studie über "Offshore Culture Clash", gibt es zwei große Kategorien von Kultur, die Nationale Kultur und die Unternehmenskultur. Die Nationale Kultur bezieht sich auf die lokale Kultur eines bestimmten Landes und die Unternehmenskultur bezieht sich auf die besondere Kultur innerhalb jedes einzelnen

⁷⁰ Vgl. Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien. S, 40-41.

⁷¹ Vgl. Ibid.

⁷² Vgl. Ibid.

Unternehmens. Unter Abbildung 9 kann man erkennen, dass beide Begriffe das Verhalten von Menschen in vier zentralen Elementen von Kultur beeinflussen und prägen: Umgebung und Umfeld, Beziehungen, Arbeitsnormen und Kommunikations-Stil.⁷³

- *Umgebung und Umwelt*: Jeder Prozess kann unter den richtigen Umständen verlagert werden. Aber wenn dem GD-Dienstleister die Produkte oder Dienstleistungen unbekannt sind, werden wahrscheinlich Probleme auftreten. Zum Beispiel: Die Offshore Call Center-Mitarbeiter für eine nordamerikanische Fluggesellschaft hatten es schwer die Kunden, die durch Schneestürme gestrandet waren zu verstehen bzw. ihnen weiter zu helfen, weil sie selbst noch nie Schnee gesehen hatten. Die meisten der Offshore-Mitarbeiter waren sogar noch nie mit einem Flugzeug geflogen, deshalb konnten sie sich diese Situation auch nicht selber vorstellen.

- *Kommunikations-Stil*: Offshore-Anbieter haben festgestellt, dass das gleiche Wort verschiedene Bedeutungen in verschiedenen Regionen der Welt haben kann, sogar in der gleichen Sprache. Zum Beispiel: Spanisch ist eine Sprache, die in den meisten Ländern in Lateinamerika gesprochen wird. Für viele Menschen ist es problematisch, das Spanisch der anderen Länder zu verstehen (obwohl es die gleiche Sprache ist), da es von Land zu Land anders gesprochen wird (unterschiedliche Dialekte, Betonung und Wortschatz). Wörter und Ausdrücke können z.B. verschiedene Konnotationen bzw. Bedeutungen in Argentinien, Mexiko oder Kolumbien haben.

Ein weiteres Element beim Kommunikations-Stil ist die Direktheit. Manche Kulturen sind direkter als andere (wie zum Beispiel die Deutschen) und deswegen fühlen sich einige Leute mit dieser Direktheit wohler als andere.

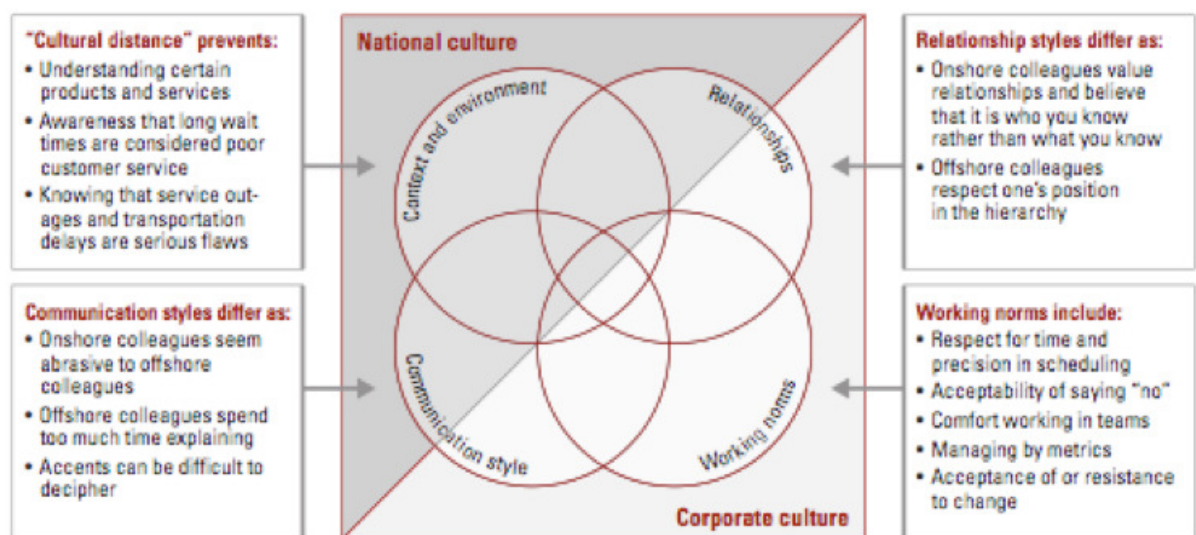
- *Beziehungen*: Offshore-Anbieter sind typischerweise sehr ehrerbietig gegenüber ihren Managern und haben großen Respekt vor ihnen. Das hat

⁷³ Vgl. A.T Kearney(O.J): The Offshore Culture Clash. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/the-offshore-culture-clash.html?q=offshoring>, (28.05.2010). S. 35-38.

mit kulturellen Aspekten wie Machtdistanz und Empowerment (die Ermächtigung) zu tun. Der Stil der Beziehungen unterscheidet sich zwischen Offshore und Onshore-Teams und unter den verschiedenen Unternehmen.

– *Arbeitsnormen*: Dazu gehören z.B. Pünktlichkeit und die Genauigkeit bezüglich Planungen, die Akzeptanz von Ablehnungen, die Gewohnheit in Teams zu arbeiten, und die Akzeptanz von oder der Widerstand gegen Veränderungen.⁷⁴

Abbildung 9: Nationale Kulturen und Unternehmenskulturen kollidieren beim Offshoring⁷⁵



⁷⁴ Vgl. A.T. Kearney(O.J): The Offshore Culture Clash. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/the-offshore-culture-clash.html?q=offshoring>, (28.05.2010). S. 35-38.

⁷⁵ Ibid. S. 37.

2.8.7 Unterschiedliche Zeitzonen und weltweite Verteilung der Mitarbeiter

GD erfordert eine verteilte Zusammenarbeit, bei der Menschen über größere Distanzen und verschiedene Zeitzonen arbeiten. Dies ist ein entscheidendes Problem bei GD. Trotz des Trends von "virtueller Zusammenarbeit" bei der die "Distanz null ist" bzw. wenig Bedeutung hat, mögen Menschen die Nähe. Wir arbeiten besser, wenn lokale Nähe besteht. Nähe führt auch zu einer spontaneren Kommunikation. Dies sind zufällige Begegnungen, die zu Gesprächen führen: eine Begegnung auf dem Flur, in der Kaffeeküche des Büros oder vor einer Sitzung. Diese spontanen Gespräche haben eine große Bedeutung bzw. sind sehr wichtig im Berufsleben, weil dank dieser zufälligen Begegnungen zum Beispiel in Erfahrung gebracht werden kann, woran andere zurzeit arbeiten und welche Fortschritte sie gemacht haben. Diese Gespräche sind auch sehr wichtig, um z.B. Beziehungen zwischen den Teammitgliedern zu festigen. Dies ist jedoch bei verteilten Teams nicht möglich oder nur sehr schwierig.¹⁰³

Wenn wir nicht Face-to-Face arbeiten, verpassen wir alle Gesten, die ein wichtiger Teil unserer Kommunikation sind. Je komplexer und wichtiger die Aufgaben, desto notwendiger wird diese Face-to-Face-Kommunikation.⁷⁶

Missverständnisse sind ein weiteres Problem, das durch die verteilte Arbeit auftreten kann und zu Verzögerungen führt. Es ist nicht leicht, zusammenzuarbeiten und ein hohes Maß an Vertrauen zu Teammitgliedern zu entwickeln, die man nicht kennt oder die man vielleicht nur einmal gesehen hat. Weltweit verteilte Teams bedeuten für Projektmanager die Schwierigkeit bzw. die große Herausforderung, bestimmte Probleme zu erkennen, das Projekt nicht vor Ort zu managen und zu kontrollieren bzw. auf Kurs zu halten und es erfordert öfters Reisen zu den verschiedenen Delivery Centern. Die unterschiedlichen Zeitzonen machen die ganze Kommunikation noch komplizierter und schwieriger, da

⁷⁶ Vgl. Ibid.

es bedeutet, dass es zudem weniger zeitliche Überschneidungen am Tag gibt, um mit den anderen Delivery Centern zu kommunizieren.⁷⁷

2.8.8 Negative Wahrnehmungen von Global Delivery

Es gibt positive und negative Aspekte bei der Verwendung von Expansions- und strategischen Modellen wie Global Delivery. Ähnlich ist es z.B. mit dem allgemeinen Phänomen der Globalisierung und alles was diese einschließt wie z.B. den internationalen Handel durch Freihandelsabkommen. Es gibt viele Befürworter und Gegner, es variiert je nach persönlichen Interessen und Nutzen.⁷⁸ Beim Global Delivery ist die Situation auch nicht anders. Der Offshoring-Trend weckt enorme politische Kontroversen sowohl in den Industrieländern (wo Arbeitnehmer ihre Arbeitsplätze verlieren bzw. weniger Arbeitsangebote finden) als auch in den Schwellenländern (wo die politischen Entscheidungsträger sich Sorgen machen, dass ausländische Unternehmen in die Städte drängen und die Arbeitnehmer ausbeuten). Die politischen Entscheidungsträger in beiden Arten von Ländern haben daher Maßnahmen ergriffen, um das Offshoring zu stoppen oder dessen Ausweitung zu begrenzen. Von McKinsey durchgeführte Studien (Offshoring: Understanding the Emerging Global Labor Market) zeigen, dass Offshoring Wohlstand schaffen kann, sowohl für Industrieländer (Kunden) als auch für Schwellenländer (Lieferanten). Industrieländer profitieren, auch wenn einige Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz verlieren. Für die Schwellenländer ist Offshoring eine neue Variante von ausländischen Direktinvestitionen. Deshalb ist es wirtschaftlich vorteilhaft, auch wenn einige inländische Unternehmen Marktanteile verlieren. Eine höhere ausländische Direktinvestition bedeutet eine Steigerung des lokalen Lebensstandards, die Schaffung von neuen Arbeitsplätzen und eine Erhöhung der Produktivität (eine Anhebung des nationalen Einkommens, während die Preise sinken und die Verbesserung der Qualität von

⁷⁷ Vgl. Carmel, Erran und Tjia, Paul (2005): Offshoring Information Technology, Sourcing and Outsourcing to a Global Workplace, Cambridge University Press, Großbritannien. Verfügbar unter: Books 24x7.

⁷⁸ Vgl. Farrell, Diana (2007): Offshoring: Understanding the Emerging Global Labor Market (McKinsey Global Institute). McGraw-Hill Professional, USA. S. 5.

Produkten und Dienstleistungen für Verbraucher). Also ist mit anderen Worten Reichtum für beide beteiligte Länder oder Regionen möglich.⁷⁹

2.8.9 Interne Widerstände gegen Veränderungen

Laut mehrerer Unternehmen (insgesamt 42 führende internationale Konzerne), die das GD- Modell bereits verwenden, und die von A.T. Kearney in der Studie „Execution is Everything: The Keys to Offshore Success“ befragt wurden, ist eines der häufigsten Probleme bzw. Risiken dieses Modells die internen Widerstände gegen Veränderungen. Es gibt mehrere Probleme beim Offshoring, doch für die meiste der erfahrenen Unternehmen sind interne Widerstände (die nicht frühzeitig erkannt und kontrolliert werden) der Hauptgrund für das Scheitern. Der interne Widerstand beim Unternehmen, führt zu ineffektivem Wissenstransfer und eine Mangel an richtigen Offshore Fähigkeiten und Verständnis. Gleichzeitig führt dies zu niedrigeren Service Levels und erhöhten Kundenreklamationen. Glücklicherweise ist eine aktive und offene Kommunikation der Schlüssel zur Eindämmung dieses Problems.⁸⁰

⁷⁹ Vgl. Farrell, Diana (2007): Offshoring: Understanding the Emerging Global Labor Market (McKinsey Global Institute). McGraw-Hill Professional, USA. S. 4, 5, 69.

⁸⁰ Vgl. A.T. Kearney (O.J.): Execution is everything: The Keys to Offshore Success. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/execution-is-everything-keys-to-offshoring-success.html>, (Abruf vom 18.06.2010), S.15

3 Cultural Awareness

Wie in dem vorherigen Kapitel beschrieben, gibt es unterschiedliche Herausforderungen für die Arbeit in internationalen Teams. Dabei stellen die teilweise enormen kulturellen Unterschiede innerhalb der Projekte eine der Hauptschwierigkeit dar. Auf den folgenden Seiten möchte ich die fünf Kulturdimensionen von Geert Hofstede vorstellen, mit deren Hilfe es möglich ist, einzelne Kulturen miteinander zu vergleichen. Dabei werde ich Deutschland mit Indien vergleichen und aufzeigen, was für diese zwei Nationen besonders charakteristisch ist.

3.1 Geert Hofstede – „National influences“

Geert Hofstede ist ein niederländischer Experte für Kulturwissenschaften und zeigt, dass es weltweit nationale und regionale Kulturgruppen gibt und diese einen entscheidenden Einfluss auf die Organisation und Führung und somit auch auf das Verhalten von Unternehmen haben. Dabei identifizierte er in seiner Studie über „national influences“ fünf Kulturdimensionen.

Die Untersuchung zu dieser Studie führte er in den siebziger Jahren durch, indem er eine Mitarbeiterbefragung des großen multinationalen IT – Unternehmens IBM, über die Wertevorstellung der Mitarbeiterin in den weltweit über fünfzig Niederlassungen auswertete und analysierte.⁸¹

Zu dem Ergebnis dieser Untersuchung schrieb Hofstede: „Eine statistische Auswertung der Antworten auf Fragen zu den Werten vergleichbarer IBM-Mitarbeiter in verschiedenen Ländern brachte gemeinsame Probleme zutage, aber von Land zu Land unterschiedliche Lösungen, und zwar in den folgenden Bereichen:

⁸¹ Vgl. Hofstede, Geert (2001) Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001, S. 41f

- Soziale Ungleichheit, einschließlich des Verhältnisses zur Autorität
- Die Beziehung zwischen dem Individuum und der Gruppe
- Vorstellungen von Maskulinität und Femininität: die sozialen Auswirkungen, als Junge oder Mädchen geboren zu sein
- Die Art und Weise, mit Ungewissheit umzugehen, und zwar in Bezug auf die Kontrolle von Aggression und das Ausdrücken von Emotionen

Die vier Grundproblembereiche stellen Dimensionen von Kulturen dar. Eine Dimension ist ein Aspekt einer Kultur, der sich im Verhältnis mit anderen Kulturen messen lässt. Die Grundproblembereiche entsprechen den von mir folgendermaßen benannten Dimensionen: Machtdistanz (von gering bis groß), Kollektivismus gegenüber Individualismus, Femininität gegenüber Maskulinität und Unsicherheitsvermeidung (von schwach bis stark). Zusammen bilden sie ein vierdimensionales (4-D) Modell von Unterschieden zwischen nationalen Kulturen. Jedes Land in diesem Modell ist mit einer, für jede der vier Dimensionen, erreichten Punktzahl gekennzeichnet. Vor einigen Jahren konnte man eine fünfte Dimension von Unterschieden zwischen nationalen Kulturen ausmachen, bei der eine langfristige Orientierung einer kurzfristigen Orientierung im Leben gegenübersteht.⁸²

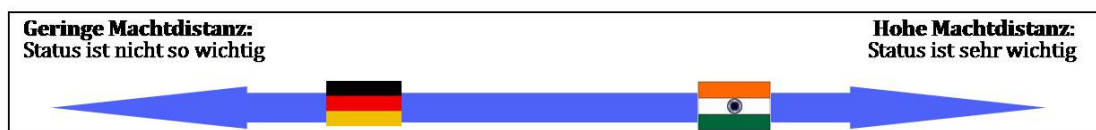
⁸² Vgl. Hofstede, Geert (1980) Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values, Newbury Park, London, Neu Delhi 1980, S. 16ff

3.2 Vergleich Indien und Deutschland

3.2.1 Power Distance Index (PDI)

Machtdistanz ist von Hofstede definiert als das Ausmaß bis zu welchem Mitglieder einer Gesellschaft erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist. Angegeben wird diese Machtdistanz mit dem sog. Machtdistanzindex (Power Distance Index – PDI). Das bedeutet, dass in Kulturen mit hohem Machtdistanzindex die Menschen, die in höheren Führungspositionen tätig sind, in jedem Bereich viel Respekt auslösen und im Gegenzug auch erwarten. Darüber hinaus wird beispielsweise der soziale Abstand zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ständig betont. Im Gegensatz dazu ist in Ländern mit niedrigem Machtdistanzindex der Unterschied zwischen Personen aus unterschiedlichen, hierarchischen Stufen oft kaum bemerkbar.⁸³

Abbildung 10: Power Distance Index - Vergleich Indien und Deutschland⁸⁴



Der Machtdistanzwert zeigt die hohe Bedeutung von Status und hierarchischen Beziehungen in Indien im Gegensatz zu Deutschland.

Besonders charakteristisch für eine Kultur mit niedriger Machtdistanz ist, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter mit Respekt behandeln und nicht so stark auf ihre eigene „höhere“ Position beharren. Darüber hinaus werden den Mitarbeitern wichtigere und anspruchsvollere Aufgaben anvertraut. Ebenfalls kann man erkennen, dass die Schuld für begangene Fehler gleichermaßen auf das Team verteilt und dies vom Vorgesetzten oft

⁸³ Vgl. Hofstede, Geert (2001) *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001, S. 79 ff.

⁸⁴ Vgl. Hofstede, Geert *Cultural Dimension* verfügbar unter: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=34&culture2=42#compare (Abruf vom 12.07.2010)

akzeptiert wird, da es seine Verantwortung ist, dies zu managen. Dieses enge Verhältnisse zu den Mitarbeitern zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass der Vorgesetzte oft den Kontakt zu seinen Mitarbeitern sucht und auch interessiert an dem privaten Umfeld seines Teams ist. Ebenso sind liberale Strukturen sowie die gesellschaftliche Neigung zum Egalitarismus (= Gleichheit in der Gesellschaft) charakteristisch für Kulturen mit niedriger Machtdistanz.

Im Gegenzug dazu kann man in Kulturen mit hoher Machtdistanz erkennen, dass die Menschen mit viel Autorität ihre Position offen zur Schau stellen bzw. demonstrieren. Darüber hinaus werden den Mitarbeitern nicht so wichtige Arbeiten anvertraut und die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Angestellten ist weniger eng bzw. persönlich. Ebenso erwarten die Mitarbeiter klare Anweisungen von ihren Vorgesetzten und zeichnen sich dadurch aus, dass sie weniger selbständig sind. Auch die Anfälligkeit der Politik für totalitäre Systeme sowie die Akzeptanz von Klassengesellschaften kennzeichnet diese Kulturen.⁸⁵

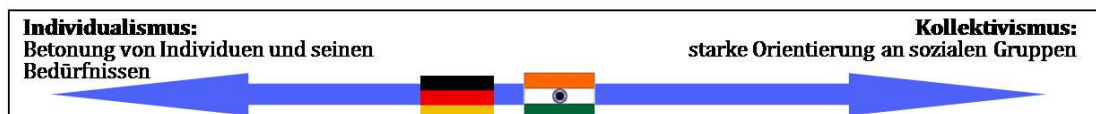
⁸⁵ Vgl. Hofstede, Geert (2001) *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001. S.209 ff.

3.2.2 Individualism vs. Collectivism (IDV)

Diese Dimension drückt den Grad der Integration von Individuen in Gruppen aus. In individualistischen Gesellschaften sind die Verbindungen zwischen Individuen sehr lose, von jedem wird erwartet auch sich selbst oder die unmittelbare Familie zu achten. Im Gegenteil dazu findet man auf der kollektivistischen Seite Gesellschaften, in der Menschen von Geburt an sehr stark in zusammenhängenden Gruppen bzw. Gemeinschaften integriert sind. Ein gutes Beispiel für kollektivistische Gesellschaften stellen Systeme, in denen Großfamilien vorherrschen, dar (mit Onkeln, Tanten und Großeltern), welche die Gemeinschaft im Gegenzug für bedingungslose Loyalität beschützen.

Der Begriff Kollektivismus hat in diesem Zusammenhang keine politische Bedeutung, sondern bezieht sich viel mehr auf die Gruppe und nicht den Staat.⁸⁶

Abbildung 11: Individualism vs. Collectivism - Vergleich Indien und Deutschland⁸⁷



Der Individualismuswert zeigt, dass die Menschen in Deutschland mehr in Richtung Individualität orientiert sind als die Menschen in Indien.

Individualistische Kulturen zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass die Identität einer Person sich um das „Ich“ dreht, das heißt, dass persönliche Ziele und Herausforderungen angestrebt werden (z.B. „Mitarbeiter des Monats“). Diese Denkweise spiegelt sich auch in der Tatsache wieder, dass allgemein akzeptiert wird, individuelle Ziele auf Kosten von anderen zu verfolgen.

⁸⁶ Vgl. Hofstede, Geert (2001) Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001 S. 151 ff.

⁸⁷ Vgl. Hofstede, Geert Cultural Dimension verfügbar unter: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=34&culture2=42#compare (Abruf vom 12.07.2010)

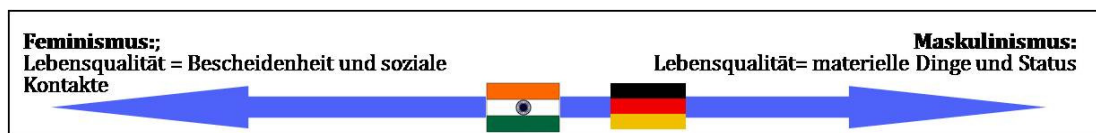
Im Gegensatz dazu kann man in kollektivistischen Kulturen erkennen, dass das „Wir“ vor dem „Ich“ gestellt wird. Darüber hinaus wird Konformität erwartet und sogar als positiv empfunden. Besonders charakteristisch für solche Gesellschaften ist, dass persönliche Wünsche und Sehnsüchte zugunsten der Gruppe gezügelt werden und den Rechten der Familien ein besonders hoher Stellenwert eingeräumt wird. Für die notwendige Stabilität und Ordnung innerhalb der Gesellschaft sorgen strikte Regeln und Richtlinien.⁸⁸

⁸⁸ Vgl. Hofstede, Geert (2001) *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001, S. 225 ff.

3.2.3 Masculinity vs. Femininity(MAS)

Die Begriffe *Maskulinität* und *Feminität* beziehen sich auf die Verteilung von Rollen zwischen den Geschlechtern. Diese Verteilung stellt ein weiteres fundamentales Problem für jede Gesellschaft dar, zu welchem eine Reihe von Lösungen gefunden wurde. Die IBM-Studien zeigten, dass weibliche Rollenzuschreibungen weniger zwischen Gesellschaften abweichen als die männlichen. Die maskuline Rolle ist durch eine sehr bestimmende und konkurrenzbetonte Art und Weise geprägt, wohingegen die feminine Rolle als sehr bescheiden und fürsorglich verstanden wird. Somit wird der bestimmende Pol als „maskulin“ und der zurückhaltende und liebevolle Pol als „feminin“ bezeichnet. Feminine Länder sind dadurch geprägt, dass Männer eher weibliche Werte aufweisen, das heißt bescheiden und fürsorglich sind. Im Gegenzug dazu sind in maskulinen Ländern die Frauen bestimmender und konkurrenzfähiger, jedoch nicht so stark wie die Männer, sodass in solchen Ländern eine Lücke zwischen den femininen und maskulinen Ländern zu finden ist.⁸⁹

Abbildung 12: Masculinity vs. Femininity - Vergleich Indien und Deutschland⁹⁰



Der Maskulinitätswert zeigt, dass Deutschland materialistischer orientiert ist als Indien.

In feminin orientierten Kulturen kann beobachtet werden, dass die Menschen arbeiten gehen, um zu leben und oft eine gute Beziehung zu ihrem Chef wollen. Besonders charakteristisch für die Menschen in solchen Kulturen ist die Fähigkeit gut mit den Arbeitskollegen zusammen arbeiten zu können sowie die Tatsache, dass sie einen sicheren Arbeitsplatz

⁸⁹ Vgl. VI Vgl.Hofstede, Geert (2001) Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001, S. 279 ff.

⁹⁰ Vgl. Hofstede, Geert Cultural Dimension verfügbar unter: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=34&culture2=42#compare (Abruf vom 12.07.2010)

bevorzugen. Ebenso wichtig für diese Menschen ist in einem angenehmen Umfeld mit ihren Familien zu wohnen

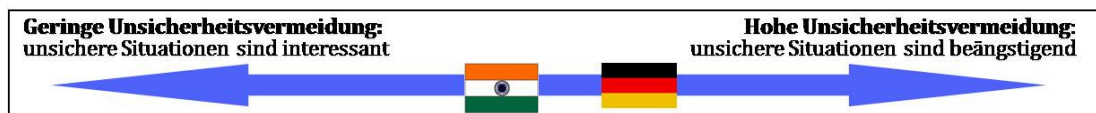
Im Gegensatz dazu kann in maskulin orientierten Kulturen beobachtet werden, dass sie leben, um zu arbeiten und ein gutes Gehalt für sie von sehr hoher Bedeutung ist. Ebenso wollen sie nach gut erbrachten Leistungen Anerkennung genießen und mit Hilfe ihrer Arbeit Zufriedenheit erlangen. Darüber hinaus brauchen Menschen in maskulin orientierten Kulturen stets die Möglichkeit, in eine höhere Position zu gelangen. Auch die Tatsache, dass die Menschen in ihrer Arbeit mehr gefordert werden wollen, kennzeichnet diese Kulturen.⁹¹

⁹¹ Vgl. Hofstede, Geert (2001) Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001, S. 297ff.

3.2.4 Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Der *Unsicherheitsvermeidungs-Index* beschäftigt sich mit der gesellschaftlichen Toleranz von Unsicherheit und Ungewissheit. Kulturen mit einem hohen UAI-Index zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie Unsicherheit vermeiden wollen. Dabei setzen sie besonders auf festgeschriebene Gesetze, Sicherheitsmaßnahmen und Richtlinien. Im Gegensatz dazu sind Kulturen, welche Unsicherheit akzeptieren, dadurch gekennzeichnet, dass sie vor allem tolerant sind. Ebenfalls charakteristisch ist, dass sie weniger Regeln besitzen, welche im Zweifelsfall sogar veränderbar sind. Darüber hinaus sind sie sehr realistisch und phlegmatisch veranlagt und erwarten von ihrer Umwelt nicht, dass sie Gefühle zeigt.⁹²

Abbildung 13: Uncertainty Avoidance Index - Vergleich Indien und Deutschland⁹³



Der Unsicherheitsvermeidungswert zeigt, dass Inder gegenüber Unsicherheiten toleranter sind und risikofreudiger sind. Die Deutschen vermeiden hingegen lieber Risiken.

Bei Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung handelt es sich gewöhnlich um Länder mit jüngerer Geschichte. Zudem ist die Bevölkerung sehr unterschiedlich, aufgrund zahlreicher Migrationswellen. Als besonders charakteristisch für diese Kulturen ist, dass das Risiko als Teil des Geschäfts akzeptiert wird.

Hingegen handelt es sich bei Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung gewöhnlich um Länder und Kulturen mit längerer Geschichte. Hier ist die Bevölkerung weniger multikulturell geprägt und die Risikobereitschaft wesentlich geringer. Dies zeichnet sich besonders dadurch aus, dass

⁹² Vgl. Hofstede, Geert (2001) *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001, S. 145 ff.

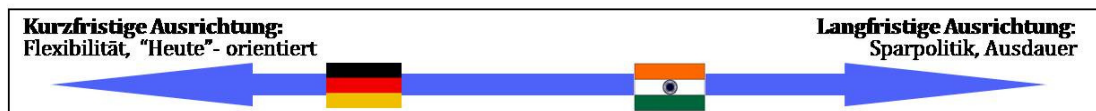
⁹³ Vgl. Hofstede, Geert *Cultural Dimension* verfügbar unter: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=34&culture2=42#compare (Abruf vom 12.07.2010)

Risiken, auch wenn sie kalkuliert sind, im Geschäft weitestgehend vermieden werden. Dies führt natürlich dazu, dass neue Ideen und Konzepte hier wesentlich schwieriger umzusetzen sind.⁹⁴

3.2.5 Long-Term Orientation - LTO

Diese Dimension gibt an, wie weit Gesellschaften im Voraus planen. Sie wurde erst später eingeführt und geht auf eine Studie zurück, die in 23 Ländern weltweit durchgeführt wurde. Werte, die mit langfristigen Kulturen in Verbindung gebracht werden, sind vor allem Sparsamkeit und Beharrlichkeit. Im Gegensatz dazu sind kurzfristig ausgerichtete Kulturen flexibler und egoistischer. Sowohl die positiv als auch die negativ behafteten Werte dieser Dimension finden sich in den Lehren des Konfuzius, dem einflussreichsten chinesischen Philosophen aus dem 8. Jahrhundert vor Christus, wieder. Trotz stark asiatischer Ausprägung findet dieser Index auch Anwendung bei Ländern ohne konfuzianischen Hintergrund.⁹⁵

Abbildung 14: Long-Term Orientation - Vergleich Indien und Deutschland⁹⁶



Dieser Index zeigt, dass Menschen in Deutschland eher kurzfristiger ausgerichtet sind und in der mehr zukunftsorientierter leben.

In Kulturen mit kurzfristiger Ausrichtung ist erkennbar, dass der zeitliche Aspekt sehr wichtig ist. Hier werden schnelle Ergebnisse erwartet, begleitet von einem hohen sozialen Druck, Geld auszugeben. Darüber

⁹⁴ Vgl. Hofstede, Geert (2001) Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001, S. 159 ff.

⁹⁵ Vgl. Hofstede, Geert (2001) Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001, S. 351 ff.

⁹⁶ Vgl. Hofstede, Geert Cultural Dimension verfügbar unter: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=34&culture2=42#compare (Abruf vom 12.07.2010)

hinaus sind in solchen Kulturen die persönliche Standhaftigkeit, Stabilität, soziale Rollen und Stati sehr wichtig. Ebenso charakteristisch ist die Tatsache, dass die Menschen versuchen, in kritischen Situationen ihre Würde zu beschützen.

Hingegen kann man in Kulturen mit langfristiger Ausrichtung erkennen, dass die zeitliche Planung und nicht die Zeit als solche wichtig ist. Hier spielt vor allem die Wirtschaftlichkeit und die persönliche Adaptionfähigkeit eine große Rolle. Ebenso wichtig sind Ausdauer und der damit verbundene Respekt für den aufgebrauchten Aufwand. Darüber hinaus werden in langfristigeren Kulturen Traditionen eher respektiert. Auch die höhere Bereitschaft zur Unterstützung eines spezifischen Ziels ist charakteristisch für diese Form.⁹⁷

⁹⁷ Vgl. Hofstede, Geert (2001) *Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001, S. 359 ff.

4 Indien

Auf den folgenden Seiten möchte ich sowohl erläutern, warum Indien ein perfekt geeignetes Land für Global Delivery ist, als auch auf die Wichtigkeit der interkulturellen Kommunikation hinweisen. Basierend auf den fünf Kulturdimensionen von Geert Hofstede möchte ich abschließend praktische Tipps und Tricks im Umgang mit indischen Kollegen in alltäglichen Situationen vermitteln.

4.1 Warum ist gerade Indien so geeignet für Global Delivery

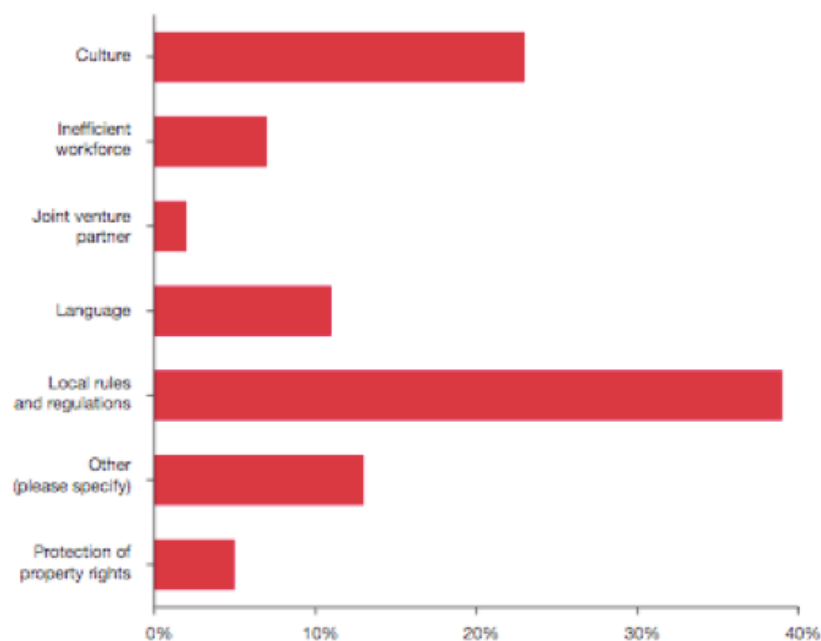
Indien hat die richtige Kombination von verschiedenen Faktoren wie Größe, englische Sprachkenntnisse, Kommunikations-Infrastruktur, fortgeschrittene technische Fähigkeiten bzw. Kenntnisse und niedrige Löhne. Aufgrund dieser Faktoren ist Indien heutzutage noch der bevorzugte Ort für Offshoring von IT Services⁹⁸. Seit den frühen 90er Jahren ist die Wirtschaft von Indien durch die rasche Entwicklung von drei neuen Industrien beeinflusst worden: IT, Business Process Outsourcing (BPO) und Telekommunikation. Die Dienstleistungsindustrie ist die größte Industrie des Landes geworden und bleibt dies bis heute. Indien ist in Bezug auf die Landmasse (siebtgrößtes Land der Welt) sehr groß. Das Geschäftsleben konzentriert sich auf ein paar wichtige Städte. Die beliebtesten Städte sind Bangalore, Mumbai, Chennai und Delhi, weniger wichtige Standorte sind Pune, Hyderabad und Kalkutta Haldia. In 2005 hat die Offshoring Industrie in Indien rund 26,4 Milliarden Euro erwirtschaftet, fast 5% des indischen BIP. Laut CapGemini und ihrer Studie „Offshoring Evolution“ gehören zu den wichtigsten Gründen, warum sich Unternehmen entscheiden, Offshore Aktivitäten nach Indien zu verlagern,:

- Kostenreduzierung, Nähe zu den wachsenden lokalen Märkten, die Verfügbarkeit von analytischen Fähigkeiten und die Flexibilität der lokalen Bevölkerung. Der bevorzugte Management-Ansatz in Indien für alle Aktivitäten und Industrien ist das lokale Management. Die größten

⁹⁸ Vgl. Morstead, Stuart und Blount, Gred (2004): Offshore Ready: Strategies to Plan and Profit From Offshore IT-enabled Services, American Productivity & Quality Center, USA. Verfügbar unter: Books 24x7.

Schwierigkeiten, die auftreten, wenn Unternehmen, Aktivitäten nach Indien verlagern, beziehen sich auf lokale Regeln und Vorschriften, Kultur und andere Schwierigkeiten (Fehlen einer angemessenen Infrastruktur, Logistik und Transport, Personalfluktuations und Einhaltung von Lieferterminen), wie unter Abbildung 15 gezeigt wird.⁹⁹ Die Prozentangaben in Abbildung 15 und 16 repräsentieren den Prozentsatz von Unternehmen (insgesamt 331), die bestimmte Schwierigkeiten bzw. Offshoring/Outsourcing Aktivitäten erwähnt haben.¹⁰⁰

Abbildung 15: Schwierigkeiten beim Offshoring nach Indien.¹⁰¹



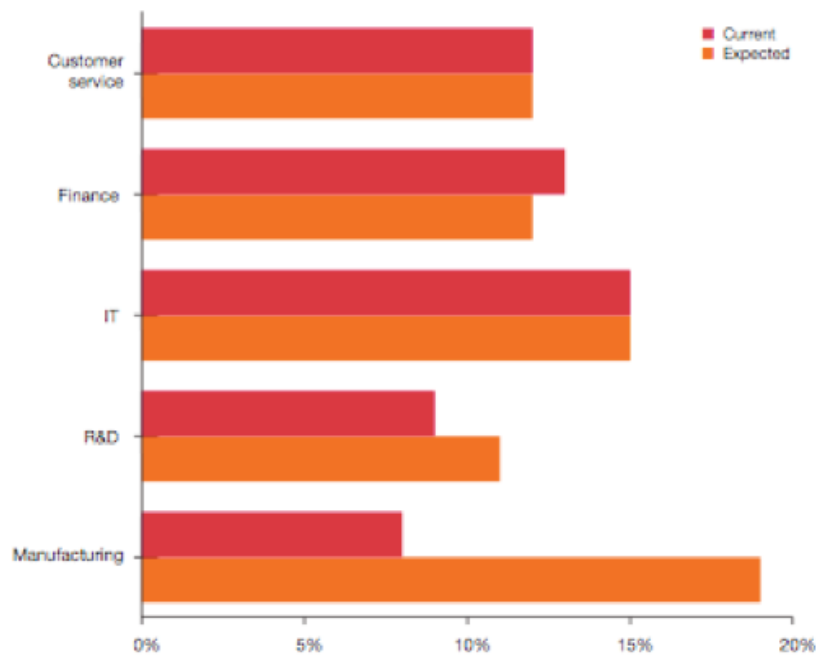
⁹⁹ Vgl. Capgemini (2007): Offshoring Evolution: Changing Trends in India and China Across Industries. Verfügbar unter: www.de.capgemini.com/m/de/tl/Offshoring_Evolution.pdf (Abruf vom 12.07.2010). S. 8- 14

¹⁰⁰ Vgl. Capgemini (2007): Offshoring Evolution: Changing Trends in India and China Across Industries. Verfügbar unter: www.de.capgemini.com/m/de/tl/Offshoring_Evolution.pdf (Abruf vom 12.07.2010). S. 3

¹⁰¹ Capgemini (2007): Offshoring Evolution: Changing Trends in India and China Across Industries. Verfügbar unter: www.de.capgemini.com/m/de/tl/Offshoring_Evolution.pdf (Abruf vom 12.07.2010). S. 3

Während Indien zurzeit als bevorzugter globaler Offshoring-Standort für IT- und BPO- Aktivitäten gesehen wird, gibt es auch einen wachsenden Trend und ein Interesse zur Auslagerung der Produktherstellung nach Indien. Derzeit ist die Produktherstellung der am wenigsten ausgelagerte Tätigkeitsbereich nach Indien, aber wie wir unter Abbildung 16 sehen können, wird sich auch dies ändern.¹⁰²

Abbildung 16: Produktion/Fertigung zu führenden Offshoring/Outsourcing-Aktivitäten nach Indien. ¹⁰³



¹⁰² Vgl. Ibid S. 15

¹⁰³ Capgemini (2007): Offshoring Evolution: Changing Trends in India and China Across Industries. Verfügbar unter: www.de.capgemini.com/m/de/tl/Offshoring_Evolution.pdf (Abruf vom 12.07.2010). S. 15.

4.2 Situationsanalysen

Wie auf den vorherigen Seiten zu erkennen war, sind die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschland und Indien recht groß, sodass es von enormer Wichtigkeit ist, dass man sich vor der Zusammenarbeit mit indischen Kollegen einige grundlegende Fähigkeiten im Umgang mit Indern aneignet. Auf den folgenden Seiten werde ich anhand meiner selbst erworbenen Kenntnisse in den letzten Monaten sowie durch die Hilfe meiner drei indischen Kollegen typische indische Verhaltensweisen aufzeigen, deren Kenntnis das tägliche Miteinander wesentlich einfacher gestaltet. Dabei werde ich auf Angewohnheiten im Bereich Kommunikation, Verhalten und Gesten, Doing Business und Hierarchien eingehen. Darüber hinaus werde ich, nützliche Informationen darüber bieten, was von einem Manager erwartet wird sowie wie man sich in Indien bei einem Geschäftsessen richtig verhält.

4.2.1 Kommunikation

Die offiziellen Sprachen in Indien sind Englisch und Hindi. Englisch ist weit im Geschäftsalltag, Politik und im Bildungssektor verbreitet. Obwohl Indien der wichtigste bzw. der größte Offshore-Anbieter ist, stellt für viele Unternehmen die Sprache ein Problem dar. Viele indische Partner sprechen Englisch, aber selbst die Amerikaner und die Briten (die englische Muttersprachler sind) haben Schwierigkeiten, die indischen Kollegen zu verstehen, aufgrund ihres ganz besonderen Akzents und der unterschiedlichen Verwendung von bestimmten Wörtern.¹⁰⁴

Auch ich hatte anfangs diese Verständnisprobleme, jedoch gewöhnt man sich nach einiger Zeit an diese Sprechweise, sodass die Kommunikation nach einigen Wochen besser verlief. Darüber hinaus sollte man sich generell bewusst machen, dass sowohl der indische Counterpart, als auch man selbst nicht seine Muttersprache bei Kommunikationen benutzt und

¹⁰⁴ Vgl. Carmel, Erran und Tjia, Paul (2005): Offshoring Information Technology, Sourcing and Outsourcing to a Global Workplace, Cambridge University Press, Großbritannien. Verfügbar unter: Books 24x7.

dass man in unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Dialekten redet.
Daher sollte man folgende Hinweise unbedingt beachten:

- wiederhole das Ziel
- umschreibe wichtige Informationen, während du kommunizierst
- verifiziere Gespräche
- frage höflich nach, ob alles verstanden wurde
- Sorge in einer höflichen Art und Weise für rasches Feedback

Ebenfalls wichtig ist zu beachten, dass man versucht, in stressigen oder emotional aufgeladenen Situationen keine Gefühle zu zeigen und immer ruhig zu bleiben. Solche Situationen können recht leicht entstehen, da die Arbeitsmoral bzw. -einstellung von Indern doch sehr von der deutschen abweicht. Also lieber einmal tief durchatmen als seine Stimme zu erheben und unhöflich zu werden. Darüber hinaus sollte man wissen, dass für Inder das Wort „nein“ eine sehr harte Bedeutung hat. Aus diesem Grund sollte man kein „nein“ eines Inder erwarten, da eine direkte Ablehnung als unhöflich aufgefasst wird, auch wenn es der Wahrheit entspricht. Deswegen sind ausweichende Absagen bzw. Ausreden eher gebräuchlich, da sie als höflicher angesehen werden. Daher sollte man nie eine Einladung direkt ablehnen. Besser kommt ein vages „Ich werde es versuchen...“ an.

Manche Inder finden es schwer, sich selbst vorzustellen, demzufolge warten sie oft, dass sie anfangs vorgestellt werden.

Darüber hinaus sollte man darauf vorbereitet sein, dass Inder dazu neigen, sehr viele private Fragen zu stellen, da sie sehr neugierig gegenüber Ausländern sind. Somit sollte man in solchen Situationen sich nicht wundern und ruhig auch einmal mit seinen indischen Kollegen ein Gespräch über private Angelegenheiten führen. Dabei sind besonders die Konversationsthemen Familie, Filme, Sport, speziell Cricket unkritisch und beliebt.

Ebenfalls sollte man sich bewusst sein, dass ein „Ja“ oder „kein Problem“ nicht zwingend das gleiche bedeuten muss wie in Deutschland. Wie gerade

erwähnt verwenden Inder kein direktes „nein“ und würde eher ein „Ja“ oder „kein Problem“ benutzen, um ihr Gesicht zu bewahren.

Themen, die man absolut nicht ansprechen sollte, sind zum Beispiel Armut, Hygiene, Kasten, politische Konflikte oder Korruption etc., da Inder sehr stolz auf ihr Land sind und oft dazu neigen, Probleme herunterzuspielen. Ebenso sollte man Diskussionen über arrangierte Ehen vermeiden, denn diese sind immer noch sehr üblich und Inder sind davon überzeugt, dass ihr Verhalten aufgrund der geringen Scheidungsrate richtig ist.

Worauf man bei der Kommunikation besonders achten sollte, sind die unterschiedlichen Zeitzonen. Im Sommer hat man eine Zeitverschiebung von 3,5 Stunden und im Winter von 4,5 Stunden. Dies kann unter Umständen in dringenden Fällen dazu führen, dass man seinen indischen Counterpart um 18:00 Uhr nicht mehr erreicht, da es in Indien bereits 21:30 Uhr ist.

4.2.2 Verhalten und Gesten

Bei diesem Unterpunkt sollte man sich bewusst sein, dass man Pünktlichkeit von einem Europäer, besonders von einem Deutschen, erwarten kann, jedoch nicht von einem Inder. Somit sollte man seinen Terminplan recht flexibel halten, um Verzögerungen und Verspätungen abfangen zu können.

Für einen Besuch in Indien sollte man auf jeden Fall die typisch indische Begrüßungsformel kennen, das „Namaste“ oder „Namaskar“. Hier verbeugt man sich leicht mit geschlossenen Handflächen, wobei die Fingerspitzen auf Kinnhöhe sich befinden sollten und sagt eines der genannten Wörter. Das Hände-schütteln ist in Indien eher untypisch und hängt von der kulturellen Herkunft bzw. westlichen Orientierung des Gegenübers ab.

Darüber hinaus kann man in Südindien beobachten, dass die Leute während eines Gesprächs ihren Kopf immer wieder schütteln. Dies sollte nicht als „Nein“ interpretiert werden, sondern eher als „Ja, ich höre zu“.

4.2.3 Doing Business

Im täglichen Geschäftsleben sollte man beachten, dass Titel in Indien sehr wichtig sind. Aus diesem Grund sollte man immer die professionellen Titel von anderen verwenden und man selbst seinen Titel auf Visitenkarten erwähnen und wenn man sich vorstellt. Wenn man eine Visitenkarte überreicht, sollte man hierfür die rechte Hand verwenden, da die linke Hand als unrein angesehen wird.

Generell muss man sich bei Indern darauf einstellen, dass sie ein völlig anderes Verständnis von Zeit besitzen und man hier also sehr geduldig sein sollte.

Darüber hinaus sollte man sich bewusst sein, dass das tägliche Geschäftsleben in Indien sehr persönlich ist, verbunden mit sehr viel Small-Talk und auf einer eher freizeitlicheren Ebene als in Deutschland stattfindet. Aus diesem Grund sollte man sich die Zeit nehmen, um seine Geschäftspartner kennenzulernen, denn dies zeigt den Respekt für sie.

Wenn Erfrischungen in Meetings angeboten werden, ist es üblich, das erste Angebot abzulehnen, jedoch sollte man bei dem zweiten oder dritten Angebot annehmen, da es sonst als Beleidigung aufgefasst wird.

Beachten sollte man auch, dass man nicht nach einem Termin mit einem Verantwortlichen eines indischen Unternehmens fragen sollte, wenn man nicht mindestens denselben hierarchischen Rang besitzt, da es sonst als respektlos aufgefasst wird.

Ebenso sollte man nicht auf eine Antwort beharren, wenn Fragen wiederholt nicht beantwortet wurden. Auf diese Weise versucht, das indische Gegenüber sein Gesicht zu bewahren, indem er die Fragen ignoriert, die er nicht beantworten kann.

Besonders störend für viele Deutsche, aber üblich in Indien ist, dass Meetings oft von Besuchern, Anrufen oder kurzen Abwesenheiten unterbrochen werden. Hier sollte man sich ruhig verhalten und seinen eventuellen Ärger nicht zeigen.

Als eine der wichtigsten Regeln in Indien gilt, dass man niemals einen Festpreis akzeptieren sollte, in diesen Fällen sollte man immer mit dem Geschäftspartner oder auch dem Taxifahrer etc. verhandeln.

4.2.4 Hierarchien

In Indien ist es besonders wichtig, stets Respekt vor Position und Alter eines Menschen zu zeigen. Als Vorgesetzter muss man sich darüber hinaus bewusst sein, dass man alle Entscheidungen treffen muss und diese von den Mitarbeitern ohne weitere Fragen ausgeführt werden. Man sollte versuchen, das unhöfliche Verhalten von Indern, zum Beispiel gegenüber Mitarbeitern, Fahrern, Kellnern etc. zu ignorieren, dies ist auf die strengen Hierarchien und das Kastensystem zurückzuführen.

Diese hierarchischen Unterschiede verbinden Inder gerne mit bestimmten Tätigkeiten und Verhaltensweisen, die den eigenen Status für alle sichtbar machen sollen. Deshalb sollte man niemals „niedere Arbeiten“ verrichten wie zum Beispiel seinen Koffer im Hotel zu tragen, im Büro zu kopieren, nach dem Essen den Tisch sauber zu machen. Viel mehr sollte man immer darauf warten, dass dies von der Person, die dafür verantwortlich ist, erledigt wird. In einem Taxi sollte man immer einen hinteren Sitz wählen. Fragen nach der enormen Gehaltslücke zwischen Mitarbeitern und Managern sind tabu.

4.2.5 Was wird von einem Manager erwartet?

In Indien sind klare Strukturen und Kontrollinstanzen sehr wichtig. Aus diesem Grund wird von einem Manager erwartet, dass er in regelmäßigen Intervallen überprüft, ob eine delegierte Aufgabe Fortschritte macht und fristgemäß fertig gestellt werden wird.

Darüber hinaus wird erwartet, dass man als Manager nicht nur ein Ziel vorgibt, sondern jedes kleine Detail der Aufgabe definiert und erklärt. Das bedeutet, dass man detaillierte Anweisungen gibt und unbedingt dabei eine Deadline setzen sollte.

Besonders hilfreich ist, wenn man stets sein indisches Gegenüber die gestellte Aufgabe noch einmal zusammenfassen lässt, um Missverständnisse zu vermeiden.

Ebenfalls sollte man nicht von seinen Angestellten erwarten, dass sie Probleme selber lösen. Man sollte auch nicht fragen wie lange die Problemlösung dauern wird, da der Chef alle Entscheidungen treffen muss und die Verantwortung dafür trägt.

Genauso sollte man niemals einen Angestellten vor anderen kritisieren, da er sonst sein „Gesicht verlieren“ wird. Wenn ein Inder lächelt, während man ihn kritisiert, bedeutet dies nicht, dass es ihn nicht interessiert, sondern zeigt, dass er unsicher ist und nicht weiß wie er reagieren soll. Ebenfalls sollte man nicht von einem Inder erwarten, dass er einen Fehler zugibt, da dies auch als Ansehensverlust angesehen wird.

Darüber hinaus sollte man sich bewusst sein, dass „kein Problem“ nicht bedeutet, dass das Problem bewältigt und gelöst werden wird, sondern vielmehr dass der Inder nicht genau weiß, was er tun soll.

Man sollte auch darauf vorbereitet sein, dass Inder dazu neigen, Workarounds zu finden bzw. die gegebene Situation akzeptieren anstatt das Hauptproblem zu lösen. Wenn Problemen auftreten, sollte man immer den Weg über die Unternehmenshierarchie wählen und niemals direkt.

4.2.6 Erscheinungsbild

Als oberstes Gebot gilt hier, dass man sich immer in einer angemessenen Art und Weise kleiden sollte, da die Kleidung ein Zeichen für Wohlstand ist und Ausländer in Indien mit Reichtum in Verbindung gebracht werden.

Männer sollten generell einen Anzug mit Krawatte im Büro tragen, wobei im Sommer das Jacket auch weggelassen werden kann. Frauen hingegen sollten konservative Kleider oder Hosenanzüge tragen.

Darüber hinaus sollte man darauf achten, keine legere Kleidung während der Arbeit zu tragen, auch wenn es warm ist, da dies als mangelnder Respekt und Unverständnis interpretiert wird. Männer und Frauen sollten keine kurzen Hosen tragen, außer sie sind am Strand oder beim Sport, wobei auch Frauen bei sportlichen Aktivitäten stets lange Hosen tragen sollten.

4.2.7 Geschäftsessen

Geschäftsessen werden bevorzugt zum Mittag veranstaltet und finden meist zwischen 13 und 15 Uhr statt. Man sollte sich bewusst sein, dass das indische Essen anders als das deutsche sehr scharf ist. Ebenfalls ist zu beachten, dass man sich stets die Hände vor und nach dem Essen wäscht.

Darüber hinaus sollte man wissen, dass Hindus kein Rind und Muslime kein Schwein essen und generell viele Indier Vegetarier sind. Absolut wichtig beim Essen ist, dass man niemals mit seiner linken Hand essen sollte, auch wenn man Linkshänder ist, da die diese als unrein gesehen wird. Genauso untypisch ist es, sich am Tisch die Nase zu putzen, hierfür sollte man eher die Toilette aufsuchen.

4.2.8 private Einladungen

Bei privaten Einladungen in Indien gilt, dass man circa 15 Minuten später als vereinbart erscheint. Darüber hinaus sollte man immer ein Geschenk mitbringen. Bevorzugt wird etwas aus dem Westen, wie zum Beispiel Schokolade oder Parfüm. Wie bereits erwähnt ist Händeschütteln nicht gebräuchlich, besser ist auch hier wieder das „Namaste“.

In Indien wird spät gegessen, also sollte man eventuell eine Kleinigkeit zu Hause schon essen. Wenn einem nach dem Essen eine Schüssel mit Wasser zum Hände waschen gereicht wird, solltest man sich danach verabschieden, da dies als eine indirekte Aufforderung zum Gehen angesehen wird.

Es ist nicht üblich, sich bei dem Gastgeber nach dem Essen zu bedanken, da dies als eine Art der Bezahlung angesehen wird, sondern eine Gegeneinladung im eigenen Haus auszusprechen. Geschenke sollten mit Bedacht ausgewählt und Präsente von schlechter Qualität generell vermieden werden. Ebenfalls sollten die Geschenke nicht in weißen oder schwarzen Papier eingepackt werden, da diese Farben mit Unglück in Verbindung gebracht werden. Darüber hinaus sollte man beachten, dass Geschenke nie in Gegenwart des Gebers geöffnet werden sollten.

4.3 Zehn Tipps und Tricks für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit indischen Mitarbeitern.

- Zeige Verständnis bezüglich der täglichen Spannungen zwischen den traditionell indischen Werten und den durch den Westen beeinflussten, aufstrebenden neuen Business Centern und Industrien.
- Respektiere Hierarchien, denn das Ignorieren der Befehlskette kann negative Konsequenzen nach sich ziehen. Sei dir bewusst, dass Entscheidungen neigen in der höchsten Ebene getroffen zu werden.
- Halte deinen Terminkalender flexibel genug um kurzfristige Veränderungen unterbringen zu können.
- Respektiere Formalitäten. Verwende fachgerechte und höfliche Titel wie Doktor und Professor sowie Herr und Frau.
- Nimm dir die Zeit, um deine indischen Kollegen persönlich kennenzulernen, denn dieses Vertrauen kann Dinge möglich machen, die vorher unüberwindbar schienen.
- Sei dir bewusst, dass direkte Absagen oder Widerlegungen unüblich sind. Ausdrücke wie „Ich versuche“, „Möglicherweise“, „Wir werden sehen“ sind eher als „Nein, ich kann die Deadline nicht einhalten“ zu interpretieren.
- Manage immer Kritik und Unstimmigkeiten sehr konstruktiv, diplomatisch und außerhalb der Öffentlichkeit.
- Erwarte, dass Verhandlungen sehr lange dauern können. Sei also geduldig.
- Gib deinen indischen Kollegen viele Hintergrundinformationen, sodass sie auch das „Warum?“ und nicht nur das „Was?“ und „Wie?“ verstehen
- Verstehe, dass das Befolgen von korrekten Prozessen einen hohen Stellenwert in Indien hat. Sei also auch hier geduldig und versuche nicht eine Angelegenheit mit aller Gewalt durchzubringen.

5 Eigenes Projekt (Unterstützung eines PMOs)

5.1 damalige Projektsituation

Wie anfangs schon erwähnt richtet sich dieser Teil meiner Bachelorthesis an Unternehmen, die indische Ressourcen zur Unterstützung eines Teams mit Hilfe von Global Delivery nutzen wollen. Bevor ich einen detaillierten Überblick über meinen entwickelten KT-Prozess gebe, möchte ich kurz auf die Ausgangssituation eingehen, in der sich das Unternehmen, das Team und auch ich mich befanden.

Das Unternehmen, in dem ich bereits mein Praxismodul absolvierte, zählt zu einem der größten IT-Unternehmen weltweit und befand sich während meines Einsatzes in einem Großkundenprojekt mit einem deutschen Automobilhersteller.

Während meines Praxiseinsatzes arbeitete ich im sog. CBO-Team (Contract Business Office), welches verantwortlich für alle Vertragsangelegenheiten, der Rechnungs- und Angebotsabwicklung und dem Projektcontrolling war und somit als Bindeglied zwischen Kunden und IT-Dienstleister fungierte. Unser Team bestand aus vier deutschen Mitarbeitern, davon ein Teamleiter und drei indischen Mitarbeitern im knapp 6000km entfernten Delhi.

Hauptproblem für den Knowledge-Transfer war, dass es keinen einheitlich gelebten Prozess gab. Dies bedeutete, dass jeder Mitarbeiter den KT zu seinem indischen Counterpart so durchführte, wie er es für richtig hielt. Darüber hinaus kam es aufgrund der hohen Auslastung der deutschen MA dazu, dass sich zu wenig Zeit für die saubere Übergabe der Aufgaben nach Indien genommen wurde. Jedoch erkannte niemand in dem Team, dass wenn man anfangs mehr Zeit in einen qualitativ hochwertigen KT investiert, man auch später mit einer eigenen Arbeitsentlastung belohnt wird, da eigene Aufgabe dann in Indien erledigt wird. Ebenfalls bewirkt eine saubere Übergabe von Themengebieten nach Indien, dass die indischen Counterparts wesentlich weniger Fragen stellen werden

Ein weiteres Problem war, dass niemand aus dem Team einen Überblick hatte, wie weit einzelne KTs schon abgeschlossen wurden. Dies war auf die

fehlende Datengrundlage zurückzuführen. Hinzu kam, dass wir ebenfalls nicht wussten, inwiefern unsere indischen Kollegen ausgelastet waren und ob sie noch andere Aufgaben, neben ihrer Projektstätigkeit in Indien hatten.

Da wir jedoch auf die Hilfe unserer indischen Kollegen angewiesen waren und wir auch die Qualität und Auslastung innerhalb unseres Teams verbessern wollten, entschloss ich mich, einen neuen KT-Prozess zu entwickeln.

Auf den folgenden Seiten möchte ich mit meiner Vorgehensweise einen geeigneten Fahrplan zur Verbesserung des Knowledge Transfers vorstellen, um so langfristig eine hohe Qualität und effiziente Auslastung des Teams zu gewährleisten.

5.2 Wie entwickelt man einen neuen KT-Prozess?

5.2.1 Analyse

Bevor man sich dazu entschließt einen neuen KT-Prozess aufzusetzen, sollte man zuallererst den bestehenden Prozess analysieren und auswerten. Wichtig dabei ist, dass man sich im Vorfeld einen detaillierten Zeitplan aufstellt und sehr organisiert und strukturiert dabei vorgeht.

Auch ich begann damit, zu allererst einen Algorithmus für meine Vorgehensweise aufzustellen, um dann schließlich den aktuellen Teamprozess genau zu analysieren.

Dabei legte ich mein Hauptaugenmerk auf die Punkte:

- Aufbau des aktuellen KT-Prozess
- Umgang mit den indischen Kollegen
- Zeitaufwand des deutschen Kollege für seinen Counterpart in Indien
- Aufgabenverteilung und Auslastung
- Qualität der Gespräche und der geleisteten Aufgaben

Besonders sollte man darauf achten, dass man Prozesse immer visualisieren sollte, d.h. den Prozess grafisch aufzumalen (sehr zu empfehlen ist hierfür das kostenlose Programm dia). Ebenfalls sollte man sich ruhig die Zeit nehmen und sich bei Telefonaten und Chats zwischen deutschen und indischen Kollegen mit dazusetzen, um so den tatsächlichen Umgang mitzuerleben und nachzuvollziehen. Dabei kann man auch hervorragende Schlüsse ziehen, wie viel Zeit sich dafür aufgewendet wird und wie die Qualität der Gespräche ist.

Für die Ermittlung der einzelnen Aufgabenverteilung sowie deren zeitliche Intensität empfiehlt sich eine einfache Tabelle mit den jeweiligen Mitarbeitern, der geleisteten Aufgaben, sowie deren zeitlichen Umfang. Für alle die keine eigene Tabelle erstellen wollen, gibt es im Anhang ein geeignetes Template.

Als besonders wichtig stellt sich die Analyse über die Zeit, die sich der deutsche Kollege für seinen Counterpart in Indien nimmt, dar. Hierfür empfiehlt es sich sowohl den deutschen Kollegen nach seiner Einschätzung zu fragen, als auch den Mitarbeiter aus Indien. Auch hier kann das Template (2. Tab) im Anhang verwendet werden.

5.2.2 Auswertung

Nachdem man sich einen ersten Überblick über die bestehende Projektsituation gemacht hat, sollte man die Daten auswerten und kritisch mit den Teamkollegen analysieren.

Im Anschluss der Analyse konnte auch ich mir einen genauen Überblick verschaffen und musste leider feststellen, dass es keinen „gelebten“ einheitlichen KT-Prozess gab und die komplette Aufgaben- und Ablaufstruktur neu definiert werden musste.

Die Ergebnisse meiner Analyse fielen wie folgt aus:

Ein einheitlicher und fest strukturierter *KT-Prozess* war nicht vorhanden, sodass der Knowledge Transfer jedes Mal enorm unkoordiniert verlief. Hinzu kam, dass aufgrund mangelnder und ineffizienter Planung, der KT sehr lang dauerte. Darüber hinaus wurden keine festen Termine vereinbart, sodass sich keiner der beiden Parteien auf die Meetings genug vorbereiten konnte.

Der KT-Prozess sah im Einzelnen in etwas so aus.

Schritt 1: Die zu übergebene Aufgabe wurde durch deutschen Kollegen definiert.

Schritt 2: Die Aufgabe wurde im Teammeeting bekannt gegeben.

Schritt 3: Im Vorfeld wurde keine Dokumentation über den Aufgabenalgorithmus durch den deutschen MA erstellt.

Schritt 4: Via Einzelsessions zwischen deutschen MA und indischen Counterpart wurde die Aufgabe erklärt und „offiziell“ übergeben.

Schritt 5: Der indischer MA führte Aufgabe alleine aus.

Dieser ineffiziente Übergabe führte dazu, dass der indische MA:

- unsicher war,
- enorm viele Fragen stellte und
- gering ausgelastet war, sodass
- die Qualität der Aufgabe und
- die Motivation sank.

Die Probleme dieses Prozesses waren offensichtlich. Zum einen hatte der indische Kollege keinerlei Chance, sich im Vorfeld mit dem Thema zu befassen, aufgrund mangelnder Prozessdokumentation und zum anderen hatte er auch während des KT nur sehr schlechte Aussichten, sich in das Thema effizient hineinzuarbeiten.

Aus meinen Erfahrungen heraus, konnte ich feststellen, dass wenn der ausländische Counterpart im Vorfeld die Chance hat, sich in das Thema hineinzulesen, sich eigene Gedanken zum Prozessablauf machen kann, vielleicht im Vorfeld sich von anderen Kollegen erste Informationen und Erfahrungen beschafft, der KT wesentlich schneller vollzogen werden kann. Darüber hinaus hat dies einen positiven Nebeneffekt, denn man kann feststellen, dass wenn der Kollege schon erste Vorkenntnisse besitzt, er auch wesentlich motivierter bei dem KT sein und auf längere Sicht sogar weniger Fragen stellen wird und so der deutsche Kollege auch mehr Zeit spart.

Ein anderes Problem bestand darin, dass aufgrund des nicht vorhandenen einheitlich gelebten Prozesses es keine genau definierten Schritte gab, was dazu führte, dass der Teamleiter ebenso wenig wie die Mitarbeiter wusste,

an welcher Stelle des KT man sich genau befand. Dies erschwert natürlich eine genaue Erstellung einer zeitlichen Prognose und führt letztendlich auch dazu, dass die Motivation beider Seiten sinkt, da sowohl der deutsche Kollege als auch der Counterpart aus Indien keine genaue Vorstellung hat, wann der Prozess abgeschlossen sein wird.

Ich komme nun zu dem *Umgang mit den indischen Kollegen*.

Wie schon im vorherigen Kapitel erwähnt, ist es von enormer Bedeutung im Umgang mit internationalen Kollegen, bereits ein solides interkulturelles Wissen und Kompetenzen vorweisen zu können. Jedoch lässt sich auch in Zeiten der Globalisierung erkennen, dass viele Menschen nichtsdestotrotz über keinerlei oder nur sehr wenig Kenntnisse über diese Thematik verfügen.

Auch in unserem Team lies sich feststellen, dass der Wissenstand über den Umgang mit ausländischen Kollegen, speziell aus Indien, nur sehr gering war. Dabei will ich nicht darauf hinaus, dass mit den Kollegen unfreundlich umgegangen wurde, sondern viel mehr, dass durch kleine Verhaltensfehler das Teamgefühl geschwächt wurde.

Hinzu kam, dass die generelle Kommunikation ausbaufähig war. So war es nicht untypisch, dass ein Teammitglied erst wenige Tage vorher Bescheid bekam, wann wer in den Urlaub geht. Dies ist natürlich für eine genaue Zeitplanung nicht sehr förderlich. Durch diese mangelnde Kommunikation war es auch üblich, dass sowohl die Mitarbeiter in Indien, als auch die Kollegen in Deutschland nie so recht Bescheid wussten, was wer gerade macht. Dies äußerte sich vor allem in Situationen, wenn die indischen Kollegen auf einmal für mehrere Stunden nicht mehr erreichbar waren, da sie in Indien in diversen Teammeetings, Telefonkonferenzen oder Schulungen saßen.

Dieses unstrukturierte Vorgehen setzte sich auch in den deutsch-indischen Meetings fort, welche anfangs dafür gedacht waren, Probleme innerhalb des Teams zu besprechen sowie über den Status der laufenden KTs zu diskutieren. Jedoch wurden diese Meetings aufgrund Zeitmangels und fehlender Datengrundlage meistens abgesagt, da keiner der deutschen Mitarbeiter in der Lage war, genaue Aussagen über die Auslagerung von

Aufgaben nach Indien zu geben. Dies war auf die mangelnde Kommunikation zwischen deutschen Kollegen und Counterpart zurückzuführen, aber auch auf das Nichtvorhandensein von KT-Überwachungs- und Steuerungstools.

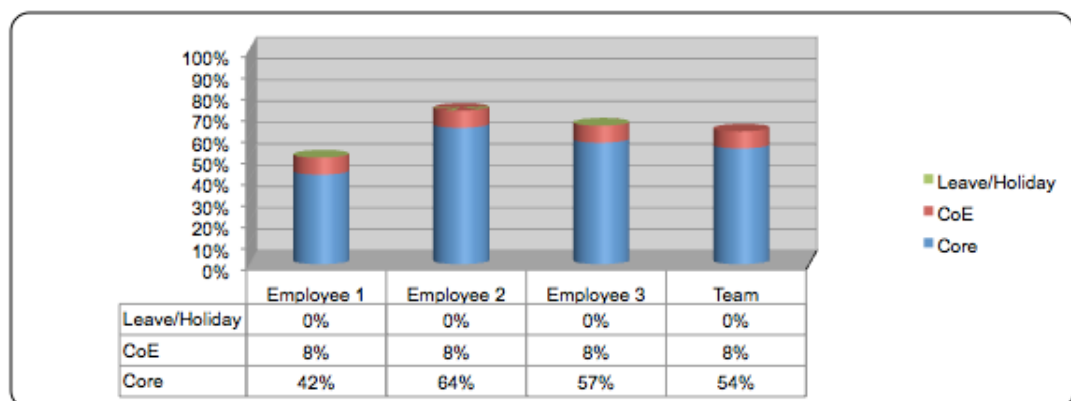
Bei meiner Auswertung zum *zeitlichen Umfang*, die sich der deutsche für den indischen Kollegen nimmt, konnte ich feststellen, dass die Einschätzungen sehr unterschiedlich waren.

Die deutschen MA empfanden den bisherigen zeitlichen Aufwand als mehr als ausreichend. Hingegen würden sich die Counterparts in Indien mehr Zeit wünschen, um die teilweise sehr komplexen Aufgaben vollständig zu verstehen.

Bei der Auswertung über die *Auslastung unserer indischen Mitarbeiter* mussten wir leider feststellen, dass diese nur sehr schwach ausgelastet waren.

Das folgende Diagramm zeigt die einzelnen Mitarbeiterauslastungen.

Abbildung 17: Teamauslastung Indien



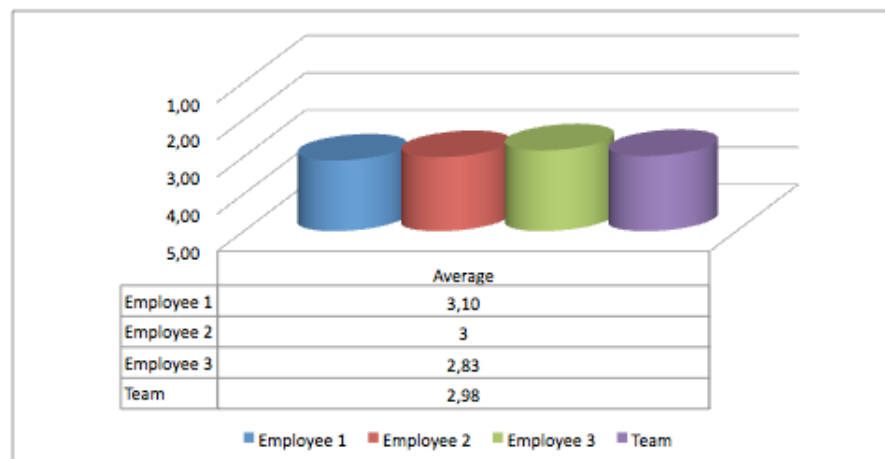
Blau stellt bei diesem Diagramm die tatsächlich erbrachten Projektstätigkeiten dar, rot zeigt die Aufgaben, die unabhängig in Indien erledigt wurden (Meetings, Schulungen etc.) und grün zeigt das Fehlen durch Krankheit oder Urlaub.

Wie man sehen kann, lagen diese Werte weit unter einer Volllastung und ergaben im Mittel eine Teamauslastung von ca. 54%.

Außerdem spielt auch die Qualität der Gespräche und der geleisteten Aufgaben eine wichtige Rolle.

Nachdem sich unser Team die Zeit nahm, um auch die geleisteten Aufgaben auf qualitative Merkmale zu untersuchen, fiel auch hier auf, dass dies nicht immer unseren Vorstellungen entsprach. Das folgende Diagramm zeigt die einzelnen qualitativen Einschätzungen nach Schulnotensystem (von eins bis fünf) für jeden indischen Mitarbeiter.

Abbildung 18: Qualität Team Indien



Hier fiel besonders auf, dass bei jedem Mitarbeiter die Qualität der geleisteten Aufgaben in etwa bei dem Wert „drei“, also „befriedigend“ lag und auch dies wiederum nicht unseren Vorstellungen entsprach.

5.2.3 Ideensammlung

Nachdem man die vorliegenden Daten ausgewertet und nun auch ein detailliertes Bild sich über die Prozesse gemacht hat, sollte man die ersten Ideen sammeln. Hierfür empfiehlt es sich, die ersten Gedanken via Brainstorm zu erfassen, diese dann zu konkreten Vorschlägen und Prozessen zu definieren und schließlich in einem ersten Teammeeting, erst mit dem deutschen Team und schließlich mit dem indischen Team, zu besprechen.

Zusammenfassend setzte ich mir nach den Meetings für den neuen KT Prozess das Ziel, einen neuen einheitlich gelebten Prozess im Team zu etablieren, der zudem für jeden zugänglich und transparent ist. Darüber hinaus war für mich wichtig, dass in dem neuen Prozess ein Task Tracking integriert ist, welches Aufschluss über die tägliche Auslastung der indischen Mitarbeitern sowie Qualität der geleisteten Aufgaben gibt.

5.3 Der neue KT-Prozess

In Zusammenarbeit wurde im Anschluss der ersten Ideensammlung dieser neuer KT-Prozess entwickelt und offiziell an die Teamkollegen kommuniziert.

5 stages for Work Shadowing:

- 1 - As-Is Docs Reviewed
- 2 - Shadow Initiated
- 3 - Trainee performs with Supervision
- 4 - Trainee performs independently
- 5 - Trainee Ready to Parallel Perform

Dieser Prozess sieht vor, dass jeder neue KT mit der Erstellung einer groben Prozessbeschreibung der zu übergebenen Aufgabe durch den deutschen Mitarbeiter erstellt werden sollte. Im Anschluss daran sollte von dem deutschen Mitarbeiter ein KT-Fahrplan mit festen Terminen für die KT-Sessions sowie einem finalen Übergabedatum definiert werden. Hierfür kann der KT-Tracker auf der beigefügten CD verwendet werden, welcher pro Mitarbeiter befüllt werden muss und Aufschluss über den KT-Status, den KT-Fahrplan sowie Qualität der einzelnen Sessions Auskunft gibt. Der Vorteil an diesem Sheet ist ganz klar, dass man zu jeder Zeit sieht, wie weit der KT vorangeschritten ist, was es für Probleme, Anregungen etc. gibt. Dabei ist es empfehlenswert, dass das Sheet auf einem Netzlaufwerk, einem Teamroom oder anderen gemeinsam nutzbaren Plattformen zur Verfügung steht, sodass jedes Teammitglied bzw. der Teamleiter zur jeder Zeit Zugriff darauf hat.

Nachdem die Aufgabe offiziell an den indischen Kollegen kommuniziert wurde, erhält er die Prozessbeschreibung (Stage 1: As Is Docs Reviewed) und kann sich maximal eine Woche (individuell entscheidbar) in das Thema selbständig hineinlesen, andere Mitarbeiter, Manager zu diesem Themengebiet befragen bzw. selbst nach Infomaterial recherchieren. Im Anschluss daran wird die erste KT-Session (Stage 2: Shadow initiated) via

Telefon absolviert, wo durch den deutschen Kollegen anhand der Prozessbeschreibung die Aufgabe erklärt und detailliert an mehreren Beispielen gezeigt wird. Hier ist es sinnvoll, den indischen Kollegen via Netmeeting oder anderen Tools, die ein Desktop-sharing ermöglichen, zuzuschalten, sodass er auch visuell die Möglichkeit hat das Thema nachzuvollziehen. Nach dem ersten Meeting sollte dann von dem deutschen Mitarbeiter bzw. indischen Counterpart der KT-Tracker mit Feedback befüllt werden sowie geprüft werden ob der Zeitplan realistisch im Vorfeld eingeschätzt wurde oder noch einmal angepasst werden muss. Hierfür kann in Rücksprache mit dem indischen Kollegen wieder das Sheet zur Anpassung des Fahrplans verwendet werden. Wichtig ist dabei stets, dass alles in dem Sheet dokumentiert und evaluiert wird, um so die nötige Datengrundlage zu schaffen.

Wenn der deutsche Mitarbeiter das Gefühl hat, dass die Aufgabe weitestgehend verstanden wurde, geht man zum nächsten Schritt über, dem „Stage 3: Trainee performs with supervision“. In diesem Schritt bearbeitet der indische Kollege die Aufgabe unter Aufsicht des deutschen Mitarbeiters. Auch hier eignet sich wieder ein Desktop-sharing-Programm, sodass die Möglichkeit besteht jeden einzelnen prozessierten Schritt des indischen Counterparts zu verfolgen, zu kommentieren und im Zweifelsfall einzugreifen. Ebenso sollte auch nach diesem Schritt der KT-Tracker wieder mit Feedback befüllt werden.

Wenn sich der Mitarbeiter aus Indien sicher genug fühlt, kann der nächste Schritt des KT-Prozesses begonnen werden, „Stage 4: Trainee performs independently“. In diesem Stadium arbeitet der indische Kollege erstmalig ohne Aufsicht des deutschen Mitarbeiters und versucht die Aufgabe weitestgehend ohne Nachfragen zu erfüllen. Wichtig hierbei ist, dass der Counterpart aus Deutschland in diesem Schritt jedes Mal die erfüllte Aufgabe auf Qualität überprüft und dies auch im KT-Tracker festhält

Im Anschluss daran folgt der Schritt „Stage 5: Trainee Ready to Parallel Perform“. Hierbei ist es, nachdem die Aufgaben über einen längeren Zeitraum zur Zufriedenheit des deutschen Mitarbeiters erfüllt wurden, nicht mehr notwendig jede erfüllte Aufgabe zu überprüfen. In diesen Fällen reicht es aus, wenn beispielsweise alle zwei oder drei Wochen(individuell entscheidbar auf Grundlage der Aufgabenkomplexität und -priorität)

stichprobenartig geprüft wird, ob die Qualität noch zufriedenstellend ist. Also braucht man nach diesem Schritt kein Feedback mehr in den KT-Tracker eingetragen zu werden. Jedoch ist es sinnvoll, den Status zu festzuhalten und mit dem jeweiligen Datum zu versehen, um so messen zu können, ob er der Fahrplan eingehalten wurde.

Der letzte Schritt kennzeichnet sich dadurch, dass der indische Kollege sich soweit in die Aufgabe hineingearbeitet hat, dass er völlig sicher diese beherrscht und bereits perfektionieren kann. Hierfür kann er in Absprache mit seinem deutschen Counterpart Verbesserungsvorschläge äußern und auch umsetzen. Auch hier sollte sowohl der Status mit dazugehörigem Datum im KT-Tracker gesetzt werden sowie die Verbesserungsvorschläge stichpunktartig erfasst werden.

Zusätzlich sieht dieser Prozess einmal pro Woche ein maximal einstündiges Meeting vor, bei dem im Team die jeweiligen KT-Tracker ausgewertet und geprüft werden. Falls es einzelne Probleme geben sollte, können diese hier angesprochen und mit Hilfe des Teamleiters Schritte zur Behebung definiert werden.

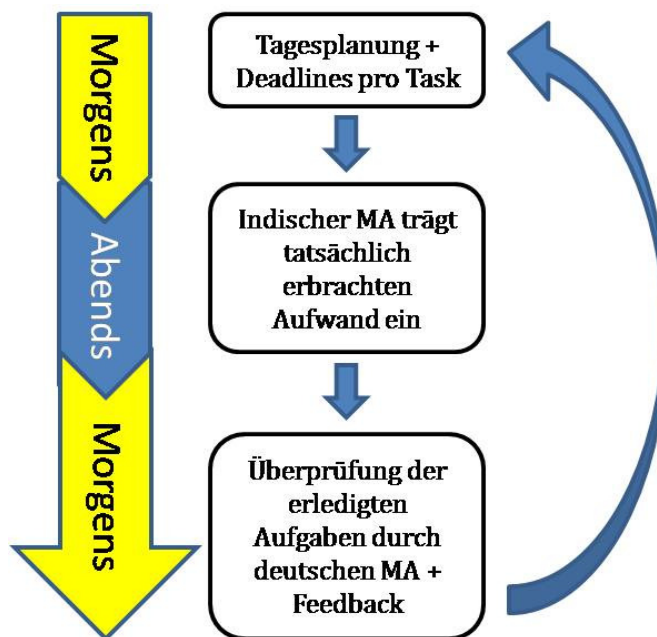
Begleitend zu dem neuen KT-Prozess sollte jeder deutsche Mitarbeiter in einem Meeting eine kleine Schulung über die indischen Gewohnheiten erhalten. Dafür wurden im vorherigen Kapitel genügend Informationen geliefert, die gern dafür verwendet werden können. Darüber hinaus sollte nach jedem abgeschlossenen KT eine detaillierte Prozessdokumentation von dem indischen MA erstellt werden, welcher von dem deutschen Counterpart im Anschluss geprüft wird. Dies ist deshalb so wichtig, da in Indien eine hohe Fluktuationsrate herrscht, sodass es durchaus üblich sein kann, dass von einem auf den anderen Tag, der indische MA in einer anderen Firma arbeitet und nicht mehr zur Verfügung steht. Mit Hilfe der detaillierten Prozessdokumentation ist es wesentlich leichter einen neuen Kollegen einzuarbeiten.

Ebenso wurde im Zuge dieses Prozesses ein Utilization-Tracker (auf beigefügter CD zu finden) entwickelt, welcher Aufschluss über die erledigten Tasks, die zeitliche Intensität und Qualität gibt. Dieses Sheet

eignet sich beispielsweise, um zu identifizieren, wie sehr die ausländischen Counterparts ausgelastet sind und ob diese noch freie Zeit haben, um weitere Tasks abzunehmen. Natürlich ist das Sheet nur sinnvoll, wenn es richtig befüllt wird. Eine Anleitung zur Bedienung des Sheets ist ebenfalls auf der CD enthalten.

Grundsätzlich sieht das Utilization-Tracking ebenfalls einen Prozess, um die notwendige Datengrundlage täglich zu gewährleisten.

Abbildung 19: Utilization-Tracking-Ablauf



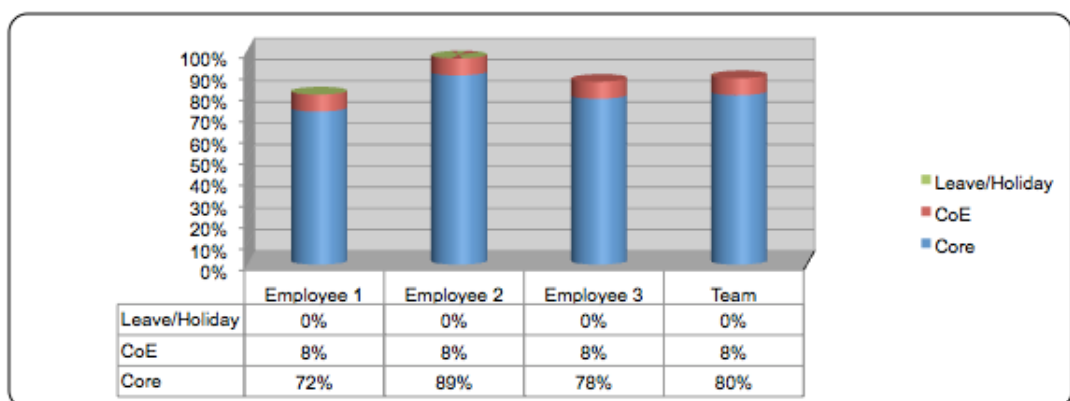
Wie zu erkennen ist, wird jeden Morgen mit dem indischen Mitarbeiter eine Tagesplanung durchgeführt. Diese beinhaltet eine kurze Aufgabenübersicht und eine Deadline, wie viel Zeit pro Task benötigt wird. Während dieser Planung hat der indische Counterpart die Möglichkeit erste Fragen zu stellen, um einen reibungslosen Ablauf zu garantieren. Am Ende jedes Arbeitstages wird vom indischen Kollegen in das Sheet die tatsächliche erbrachte Arbeitsleistung pro Aufgabe sowie ein Feedback für den deutschen Mitarbeiter. Inwiefern seine Anweisungen eindeutig und nützlich waren.

Daraufhin werden am nächsten Morgen wieder die Tagesplanung sowie die Überprüfung der erledigten Tasks, durchgeführt Der Vorteil dieses Prozesses ist ganz klar, dass der deutsche Mitarbeiter jeden Tag die Möglichkeit hat zu sehen, welche Aufgaben in welcher Zeit, zu welcher Qualität erledigt wurden. Darüber hinaus hat er mit Hilfe des in dem Utilization-Tracker enthalten Dashboard die Möglichkeit eine Gesamtübersicht über die Auslastung, sowie Qualität des kompletten Teams wochengenau bzw. tagesgenau abzurufen. Dies ermöglicht auch den direkten Vergleich mit den anderen indischen Kollegen.

6 Fazit/ Ergebnisse

Nachdem der Prozess sich nach einigen Tagen vollständig im Team etabliert hatte, konnte man bereits die ersten positiven Ergebnisse feststellen. Bereits nach zwei Wochen war erkennbar, dass die indische Teamauslastung von 54% auf 80% anstieg. Dies war vor allem den täglichen KT-Sessions zu danken, die jedem deutschen Mitarbeiter ermöglichten zu sehen wie weit der indische Counterpart täglich ausgelastet war, sodass er tagesaktuell jeden Morgen reagieren konnte und so auch in der Lage war kleine Tätigkeiten über den Tag verteilt nach Indien zu kommunizieren.

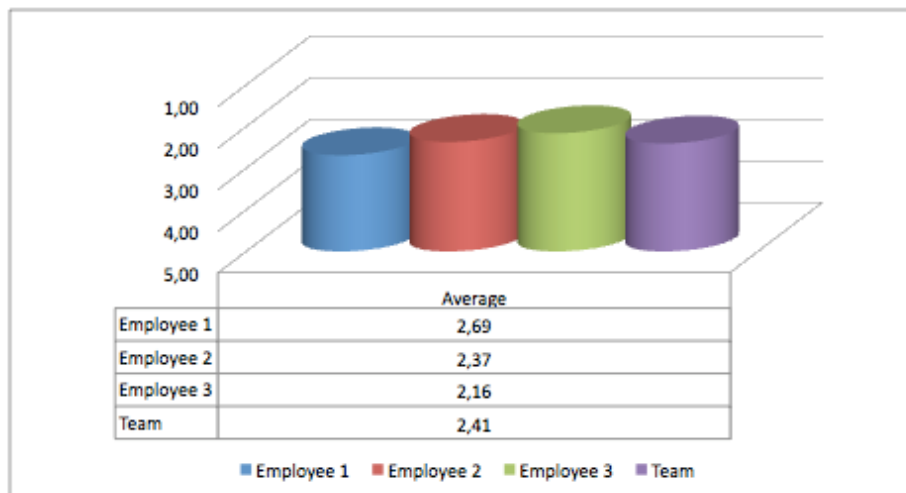
Abbildung 20: Teamauslastung Indien nach Implementierung des neuen Prozesses



Ebenfalls konnte man feststellen, dass die Qualität der erledigten Aufgaben stieg. Auch dies war darauf zurückzuführen, dass der deutsche Mitarbeiter jeden Morgen die erledigten Aufgaben vom Vortag kontrollierte und

Feedback dazu gab. Somit konnte der indische Mitarbeiter sofort reagieren und seine Arbeit verbessern bzw. dazulernen, sodass sich eventuelle Fehler nicht noch einmal wiederholten. Neben der Installierung des neuen KT-Prozesses war besonders die Verfeinerung des Umgangs der deutschen Seite mit der indischen Seite entscheidend. Die neu erworbenen interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter zeigten sich in der verbesserten Kommunikation und schlugen sich als erfolgreich angewendetes Wissen in den täglichen Berichten nieder. Insgesamt zeigte sich also eine enorme Verbesserung der gemeinsamen Arbeit des internationalen Teams und eine erfolgreiche Verwendung des Global Delivery-Modells.

Abbildung 21: Qualität Team Indien nach Implementierung des neuen Prozesses



Darüber hinaus garantierte dieser Prozess die geforderte Transparenz, da jeder Mitarbeiter Zugriff auf die Dateien hatte und zu jeder Zeit prüfen konnte, wie der aktuelle Stand ist. Generell wurde die Kommunikation verbessert, aufgrund der fast täglich KT- und Feedback-Sessions.

7 Literaturverzeichnis

A

- A.T Kearney (O.J.): The Offshore Culture Clash. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/the-offshore-culture-clash.html?q=offshoring>, (28.05.2010).
- A.T Kearney (O.J.): Execution is everything: The Keys to Offshore Success. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/execution-is-everything-keys-to-offshoring-success.html>, (Abruf vom 18.06.2010),
- A.T. Kearney (2009): Global Services Location Index (GSLI). Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/Publications/global-services-location-index-gsli-2009-report.html#> (Abruf 24.05.2010).
- A.T. Kearney (2009): The Shifting Geography of Offhsoring. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/images/global/articles/global-services-locations-index-rankings-2009.jpg> (Abruf vom 25.05.2010).
- A.T. Kearney (2009): The Shifting Geography of Offhsoring. Verfügbar unter: <http://www.atkearney.com/index.php/News-media/geography-of-offshoring-is-shifting.html> (Abruf vom 25.05.2010).

B

- Berry, John (2006): Offshoring Opportunities: Strategies and Tactics for Global Competitiveness, John Wiley & Sons, Canada. Verfügbar unter: Books 24x7.
- Buxmann, Peter (2009): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Nearshoring. Verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi->

enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Nearshoring/index.html/?searchterm=nearshoring (Abruf vom 02.06.2010)

C

- Capgemini (2007): Offshoring Evolution: Changing Trends in India and China Across Industries. Verfügbar unter: www.de.capgemini.com/m/de/tl/Offshoring_Evolution.pdf (Abruf vom 12.07.2010). Capgemini (2007): Offshoring Evolution: Changing Trends in India and China Across Industries. Verfügbar unter: www.de.capgemini.com/m/de/tl/Offshoring_Evolution.pdf (Abruf vom 12.07.2010).
- Carmel, Erran und Tjia, Paul (2005): Offshoring Information Technology, Sourcing and Outsourcing to a Global Workplace, Cambridge University Press, Großbritannien. Verfügbar unter: Books 24x7

D

- Daga, Vikash und Kaka Noshir (2006): McKinsey & Company: Taking offshoring beyond labor cost savings. V erfügbar unter: http://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/BT_Strategy/Taking_offshoring_beyond_labor_cost_savings_1784 (Abruf vom 12.07.2010). S, 34.
- Daub, Matthias, Maitra, Barnik and Mesøy, Tor (2009): McKinsey Quarterly: Rethinking the model for offshoring services. V erfügbar unter: https://www.mckinseyquarterly.com/Business_Technology/Outsourcing_Offshoring/Rethinking_the_model_for_offshoring_services_2433?gp=1 (Abruf vom 09.06.2010).

E

- Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien.

F

- Farrell, Diana (2007): Offshoring: Understanding the Emerging Global Labor Market (McKinsey Global Institute). McGraw-Hill Professional, USA.

G

- Gerstner, Lou (2003): Who Says Elephants Can't Dance?: How I Turned around IBM, USA; Harper Collings 2003
- Gupta, Amar (2008): Outsourcing and Offshoring of Professional Services: Business Optimization in a Global Economy, IGI Global, USA.

H

- Hofstede, Geert (1980) Culture's Consequences – International Differences in Work Related Values, Newbury Park, London, Neu Delhi 1980
- Hofstede, Geert (2001) Culture's Consequences – Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. Auflage, Thousand Oaks, London, Neu Delhi 2001.
- Hofstede, Geert Cultural Dimension verfügbar unter: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php?culture1=34&culture2=42#compare (Abruf vom 12.07.2010)

I

- International Monetary Fund (2000): Globalisierung: Bedrohung oder Chance? Verfügbar unter: <http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/deu/041200g.htm#II> (Abruf vom 18.05.2010)

- Investopedia. Outsourcing. Verfügbar unter: <http://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp> (Abruf vom 16.06.2010)
- Investor Words Glossary. Offshoring. Verfügbar unter: <http://www.investorwords.com/6600/offshoring.html> (Abruf vom 17.06.2010)

K

- Kurbel, Karl (2009): Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik, Global Delivery Model. Verfügbar unter: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/uebergreifendes/Globalisierung/Offshoring/Global-Delivery-Model> (Abruf vom 02.06.2010)

M

- Morstead, Stuart und Blount, Gred (2004): Offshore Ready: Strategies to Plan and Profit From Offshore IT-enabled Services, American Productivity & Quality Center, USA. Verfügbar unter: Books 24x7

O

- Offshorebase.de (O.J): Die Eigenschaften des Onshorings. Verfügbar unter: <http://www.offshorebase.de/onshoring.html> (Abruf vom 27.07.2010)

P

- Parvathanathan, Kamala u.a. (2007): Global Development and Delivery in Practice, Experiences of the IBM Rational India Lab, ibm.com/redbooks, India.

R

- Ricks, David A. Blunders in International Business, Cambridge, USA; Blackwell 1993.
- Rueda, Basilio und Haviland, Keith (2007): Accenture: A bold new look for global sourcing. Verfügbar unter:

http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/302E936B-CE93-4BB4-BE92-A7325FF61CA8/0/OutlookPDF_GlobalDelivery_02.pdf
(Abruf vom 22.07.2010).

S

- Sparrow, Elizabeth A. (2005): A Guide to Global Sourcing. Offshore outsourcing and other global delivery models, the British Computer Society, Großbritannien.
- Sperling, Ed (2010): Forbes Magazine: The other Risks of Offshoring, <http://www.forbes.com/2010/04/24/natural-disasters-outsourcing-technology-cio-network-offshoring.html>
(Abruf vom 26.04.2010).

U

- UNCTAD und Roland Berger Strategy Consultants (2005): The trend toward service offshoring, developments, risks and success factors. Verfügbar unter: http://www.rolandberger.com/media/pdf/rb_press/RB_UNCTAD_The_trend_toward_service_offshoring_20050201.pdf (Abruf vom 12.07.2010).

Erklärung zur selbstständigen Anfertigung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.“

München, 20.08.10

Matthias Wagner